

Propuesta de un modelo de planeación estratégica de bienestar institucional, para las empresas sociales del estado de tercer nivel en el departamento de Santander, mediante la metodología del marco lógico

Diana Lizeth Peña Sanmiguel

Trabajo de grado para optar el título de Magister en dirección y gestión de proyectos

Director

Diana Sofia Niño Rodríguez

Magister en Educación

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería en Telecomunicaciones

2024

Agradecimientos

A la Mag. Diana Sofía Niño, directora de mi Trabajo de Grado, quiero expresarle mi profundo agradecimiento por su invaluable liderazgo, dedicación, paciencia y tiempo invertidos en dirigir este largo proceso de investigación. Sus orientaciones y conocimientos compartidos fueron fundamentales para alcanzar con éxito este importante logro.

Contenido

Introducción	12
1. Aspectos contextuales	13
1.1 Planteamiento del problema/caso de negocio.....	13
2. Objetivos	14
2.1 Objetivo general	14
2.2 Objetivos específicos	14
3. Descripción institucional (organización donde se desarrollará el proyecto)	14
4. Marco referencial	15
4.1 Marco teórico.....	15
4.1.1 Metodología del marco lógico– MML	15
4.1.2 Planeación estratégica.....	17
4.2 Marco conceptual	18
4.2.1 Metodología del marco lógico	18
4.2.3 Bienestar	24
4.2.4 Bienestar institucional	24
4.2.5 Instituciones de tercer nivel	25
4.2.6 Empresas sociales del estado	25
4.2.7 Calidad de vida	26
4.2.8 Calidad de vida laboral	27
4.2.9 Calidad de vida y bienestar.....	28
4.2.10 Trabajo y satisfacción profesional	29
4.2.11 Control en el trabajo	29
4.2.12 Condiciones de trabajo	29

4.2.13 Bienestar	30
4.2.14 Rotación.....	30
4.3 Marco legal.....	31
4.4 Estado del arte	33
5. Análisis de interesados -involucrados.....	35
5.1 Identificación de los interesados	36
5.2 Análisis de necesidades y expectativas de las partes interesadas e involucradas.....	37
5.3 Valoración de las expectativas de los interesados	42
6. Análisis del problema.....	46
6.1 Modelo árbol de problemas	46
7. Análisis de objetivos	47
8. Análisis de alternativas	48
8.1 Identificación de alternativas.....	49
8.2 Evaluación de alternativas.....	49
8.3 Selección de la alternativa de solución.....	53
9. Construcción del modelo analítico del proyecto	54
9.1 Estructura analítica	55
9.2 Matriz de marco lógico.....	56
9.3 Resumen Narrativo	62
9.3.1 Fin	62
9.3.2 Propósito	62
9.3.3 Componente o productos	62
9.3.3.1 Entregables.	62
9.3.3.2 Actividades.	63

9.4 Indicadores	63
9.4.1 Indicadores de propósito.....	64
9.4.2 Indicadores de composición	64
9.4.3 Indicadores de actividades.....	64
9.4.4 Medios de verificación	64
9.5 Supuestos	65
10. Recursos humanos, materiales y económicos.....	66
11. Cronograma.....	73
12. Difusión y comunicación	77
13. Método mediante el cual se realizará la evaluación de los resultados de la implementación	77
14. Resultados	79
14.1 Resultado objetivo 1	80
14.2 Resultado objetivo 2	82
14.2.1 Condiciones actuales	91
14.2.2 Condiciones de trabajo	92
14.2.3 Principales necesidades	92
14.2.4 Capacitación y desarrollo profesional	92
14.2.5 Mejoramiento de Infraestructura	93
14.2.6. Recomendaciones de los resultados obtenidos de la percepción de los colaboradores ...	93
14.3 Resultado objetivo 3	93
15. Discusión.....	95
16. Conclusiones	96
17. Recomendaciones	98
Referencias.....	100

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Normatividad</i>	31
Tabla 2. <i>Relación de partes interesadas del proyecto</i>	38
Tabla 3. <i>Matriz de expectativas vs fuerza</i>	43
Tabla 4. <i>Evaluación de las alternativas propuesta para mejorar el modelo de planeación estratégica del bienestar institucional en las empresas sociales del estado</i>	50
Tabla 5. <i>Evaluación de las alternativas propuesta para mejorar el modelo de planeación estratégica del bienestar institucional en las empresas sociales del estado</i>	53
Tabla 6. <i>Matriz de marco lógico del proyecto propuesta para mejorar el modelo de planeación estratégica del bienestar institucional en las empresas sociales del estado</i>	57
Tabla 7. <i>Presupuesto para el desarrollo del proyecto</i>	67
Tabla 8. <i>Medios de difusión</i>	77
Tabla 9. <i>Caracterización de la población participante</i>	79
Tabla 10. <i>Elementos estratégicos para el bienestar laboral</i>	82
Tabla 11. <i>Resultados del cuestionario</i>	83
Tabla 12. <i>Control Estratégico para la implementación de modelos de planeación</i>	95

Lista de figuras

Figura 1. <i>Fases y elementos de la metodología del marco lógico.</i>	20
Figura 2. <i>Listado de Interesados del Proyecto</i>	37
Figura 3. <i>Parámetros de matriz de poder y priorización de interesados.</i>	45
Figura 4. <i>Matriz de poder y priorización de interesados.</i>	45
Figura 5. <i>Árbol de problemas</i>	47
Figura 6. <i>Árbol de objetivos</i>	48
Figura 7. <i>Esquema estructura analítica del proyecto</i>	55
Figura 8. <i>Estructura analítica del proyecto (E.A.P.) del proyecto propuesta para mejorar el modelo de planeación estratégica del bienestar institucional en las empresas sociales del estado</i>	56
Figura 9. <i>Impacto de la planeación estratégica en el bienestar laboral</i>	81
Figura 10 . <i>Resultados generales del cuestionario</i>	84
Figura 11. <i>Resultados de esfuerzos en eficacia y desarrollo profesional</i>	84
Figura 12. <i>Disposición de apoyo del jefe ante problemas extralaborales</i>	85
Figura 13. <i>Condiciones del espacio de trabajo</i>	85
Figura 14. <i>Percepción sobre la promoción laboral: mérito vs. Influencias</i>	86
Figura 15. <i>Ambiente laboral y relaciones interpersonales</i>	87
Figura 16. <i>Tipo de contratación actual</i>	87
Figura 17. <i>Oportunidades de ante situaciones adversas en el trabajo</i>	88
Figura 18. <i>Impacto de las actividades laborales en el cuidado familiar</i>	89
Figura 19. <i>Reconocimientos por laboras ejecutadas</i>	89
Figura 20. <i>Resultados de las jornadas de bienestar en la institución</i>	90
Figura 21. <i>Mapa de calor</i>	94

Resumen

La propuesta de este proyecto busca desarrollar un modelo de planeación estratégica de bienestar Institucional diseñado para las empresas sociales del estado de tercer nivel en el departamento de Santander. Este modelo se fundamenta en la metodología del marco lógico, que ofrece una estructura sistemática y efectiva para la planificación estratégica.

El modelo propuesto busca mejorar el bienestar de las empresas sociales, enfocándose en aspectos claves como la calidad de vida de los colaboradores, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y la satisfacción laboral en general. Se espera que este enfoque estratégico contribuya al crecimiento y desarrollo sostenible de las empresas sociales, fortaleciendo su capacidad para brindar servicios y generar impacto social positivo.

Mediante la implementación de este modelo, se busca que las empresas sociales puedan identificar y abordar eficazmente las necesidades y desafíos que enfrentan, fomentando así una cultura de bienestar que mejore su desempeño global. Además, se busca fomentar la colaboración y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, con el objetivo de generar un entorno laboral saludable y motivador.

Palabras clave: planeación estratégica, empresas sociales del estado, calidad de vida, bienestar

Abstract

The proposal of this project seeks to develop a strategic planning model of Institutional wellbeing designed for third-level state social enterprises in the department of santander. This model is based on the logical framework methodology, which offers a systematic and effective structure for strategic planning.

The proposed model seeks to improve the well-being of social enterprises, focusing on key aspects such as the quality of life of collaborators, the balance between work and personal life, and job satisfaction in general. This strategic approach is expected to contribute to the sustainable growth and development of social enterprises, strengthening their ability to provide services and generate positive social impact.

By implementing this model, it is intended that social enterprises can effectively identify and address the needs and challenges they face, thus promoting a culture of well-being that improves their overall performance. In addition, we seek to encourage collaboration and participation of collaborators in decision-making, with the aim of generating a healthy and motivating work environment.

Keywords: strategic planning, state social enterprises, quality of life, well-being

Glosario

Bienestar: el bienestar puede ser entendido como el estado de satisfacción y equilibrio integral que experimenta una persona en diversos aspectos de su vida, incluyendo físico, mental, emocional y social. Implica sentirse bien consigo mismo y con el entorno, y estar en condiciones óptimas para desarrollar plenamente sus capacidades individuales y sociales.

Bienestar institucional: se refiere a una pluralidad de acciones que propenden por el desarrollo integral de los diversos estamentos que tienen presencia en el ámbito universitario.

Calidad de vida: nivel de bienestar general experimentado por individuos o comunidades en relación con diversos aspectos de su vida, incluyendo condiciones físicas, salud mental, satisfacción emocional, relaciones sociales, nivel de ingresos, acceso a servicios básicos, entorno físico y oportunidades de participación en actividades significativas.

Calidad de vida laboral: la calidad de vida laboral son aquellos sentimientos de satisfacción y bienestar que cada persona percibe como resultado del trabajo que ejerce y el balance que llega a obtener entre las demandas exigentes y las herramientas de afrontamiento para aquellas demandas; también se define como un concepto multifacético debido a que abarca la satisfacción laboral, sacia las necesidades indispensable las cuales se basan en la autorrealización, la sociedad y la familia y de este mismo modo llegar a obtener buenos resultados en la salud y la economía dentro y fuera del trabajo (Caicedo, 2019).

Empresas sociales del estado: son entidades públicas colombianas encargadas de la prestación de servicios de salud. Estas instituciones están orientadas a garantizar el acceso a servicios médicos y hospitalarios a la población, especialmente a aquella que no cuenta con recursos suficientes para acceder a servicios privados.

Metodología de marco lógico: el marco lógico es una metodología sistemática y estructurada que se utiliza para la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Esta metodología se enfoca en la definición clara de objetivos, la identificación de los grupos beneficiarios y la facilitación de la participación y comunicación entre las partes interesadas (Coppola et al., 2023)

Planeación estratégica: es un proceso sistemático y continuo que involucra la formulación, implementación y evaluación de decisiones y acciones que guían a una organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo. Este enfoque integral implica analizar tanto los factores internos como externos que afectan a la organización, considerando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Programa: un conjunto coherente e interactivo de propuestas y proyectos dentro de un sector económico que se hallan sincronizados dentro del esquema de planificación y ejecución.

Proyecto: es un conjunto de acciones planificadas que se ejecutan dentro de un periodo definido con el objetivo de alcanzar un resultado específico acorde con la línea de acción correspondiente, que abarca el tiempo, el costo y el alcance.

Tercer nivel de atención: se refiere a la atención de patologías complejas que requieren procedimientos especializados y de alta tecnología.

Introducción

En el contexto actual, las empresas sociales del Estado de tercer nivel en el departamento de Santander desempeñan un papel fundamental en la provisión de servicios y beneficios a la comunidad. Estas entidades, comprometidas con el bienestar colectivo, enfrentan constantes desafíos en un entorno dinámico y cambiante. En este sentido, la implementación de un modelo de planeación estratégica de bienestar institucional se presenta como una herramienta esencial para optimizar la gestión y fortalecer el impacto positivo de estas organizaciones en la sociedad.

El propósito de este proyecto es proponer un modelo de planeación estratégica específicamente diseñado para las empresas sociales del estado de tercer nivel en el departamento de Santander, aplicando la metodología del marco lógico. Este enfoque sistemático y estructurado permitirá a estas entidades no solo adaptarse de manera efectiva a las demandas cambiantes del entorno, sino también avanzar hacia una gestión más eficiente y centrada en el bienestar de sus beneficiarios.

El presente proyecto busca explorar, analizar y proponer soluciones innovadoras que impulsen el desarrollo sostenible de las empresas sociales en el departamento de Santander. A través de la implementación de un modelo de planeación estratégica de bienestar institucional basado en el marco lógico, se aspira a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, fortalecer la capacidad de respuesta a las necesidades comunitarias y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de estas organizaciones.

Este proyecto no solo contribuirá al fortalecimiento de las empresas sociales del Estado en Santander, sino que también abrirá la puerta a la generación de conocimiento y buenas prácticas en el ámbito de la planificación estratégica para el bienestar institucional. A medida que avanzamos en esta propuesta, se espera que los resultados obtenidos sirvan como referencia y guía

para otras organizaciones similares, promoviendo así un impacto positivo y sostenible en el tejido social de la región.

1. Aspectos contextuales

1.1 Planteamiento del problema/caso de negocio

En el departamento de Santander, las empresas sociales del estado de tercer nivel enfrentan desafíos significativos en la formulación de planes estratégicos destinados a fortalecer el bienestar institucional. Estas entidades, especializadas en la prestación de servicios de salud y bienestar, afrontan retos complejos que afectan tanto a su personal como a la calidad de la atención brindada a los usuarios. Factores como el constante estrés, jornadas laborales extensas, cargas de trabajo elevada y la exposición a situaciones emocionalmente exigentes son algunos de los desafíos identificados.

La carencia de un enfoque estratégico específico para abordar las necesidades de bienestar institucional conlleva repercusiones directas en la eficacia operativa, la satisfacción del personal y, en última instancia, en la calidad de los servicios ofrecidos. La ausencia de planes estratégicos de bienestar institucional puede desembocar en una gestión ineficiente de los recursos, falta de claridad en los objetivos y metas, así como dificultades para evaluar el impacto de las acciones implementadas.

Adicionalmente, la carencia de una metodología estructurada puede obstaculizar la participación de los diferentes actores involucrados en la formulación de los planes. Esta falta de orientación metodológica puede traducirse en procesos menos transparentes, con posibles desafíos en la coordinación y colaboración entre los miembros del equipo.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de planeación estratégica de bienestar institucional, sustentado en la información recopilada con el fin de mejorar los procesos, elevar la calidad de vida laboral y la satisfacción de los servicios en las empresas sociales del estado de tercer nivel en el departamento de Santander.

2.2 Objetivos específicos

Identificar los elementos que contiene una planeación estratégica, para facilitar los medios necesarios que permitan analizar las necesidades y desafíos de bienestar laboral de las empresas sociales del estado (ESE) de tercer nivel en el departamento de Santander.

Diagnosticar la situación actual de las principales necesidades y desafíos en términos de bienestar laboral en las empresas sociales del estado (ESE) de tercer nivel en el departamento de Santander, mediante un análisis de las condiciones actuales.

Establecer y evaluar qué modelo de planeación estratégica se ajusta a los requerimientos de tiempo, en recurso humano, materiales y factores económicos que aseguren el cumplimiento de los entregables de mejora de los servicios de salud y bienestar propuestos, bajo la metodología del marco lógico

3. Descripción institucional (organización donde se desarrollará el proyecto)

Este proyecto se desarrollará en las empresas sociales del estado (ESE) de tercer nivel en el departamento de Santander, las cuales se caracterizan por ser organizaciones gubernamentales dedicadas a la prestación de servicios de salud y bienestar que operan en el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST).

Las ESE se componen por las instituciones prestadoras de servicios de salud en el (SGSST) y tienen la responsabilidad de prestar servicios en el respectivo nivel de atención a los afiliados y beneficiarios de los distintos regímenes en los que se divide el sistema de salud en Colombia, estas empresas se rigen por principios básicos como la eficiencia, que busca mejorar las condiciones de salud de la población atendida

Es importante destacar que las ESE en el Departamento de Santander están sujetas a la categorización del riesgo, que evalúa su capacidad para financiar las obligaciones operacionales corrientes y no corrientes frente a los ingresos operacionales corrientes.

4. Marco referencial

En esta sección del marco referencial para el proyecto de planeación estratégica de bienestar institucional en empresas sociales del estado de tercer nivel, se fundamenta en la necesidad de fortalecer la gestión y el desarrollo integral de estas organizaciones, considerando su relevancia en la promoción del bienestar social y económico en la región. Se propone un abordaje del conjunto de leyes, decretos, resoluciones y normas técnicas asociadas con las competencias del sector de la salud, la aplicación de la metodología del marco lógico como un enfoque sistemático y participativo que permita identificar de manera clara y precisa los problemas, objetivos, estrategias y resultados esperados, facilitando así la formulación de planes de acción efectivos y la toma de decisiones informadas para el fortalecimiento de estas empresas sociales.

4.1 Marco teórico

4.1.1 Metodología del marco lógico– MML

El concepto de marco lógico se deriva de las pautas establecidas para la elaboración de proyectos, tal como lo describe (Medina, 2020).

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: en la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.
- Y no existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades.
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el

proyecto.

- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de éste.
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable.
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

4.1.2 Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. Para (Macías-Arteaga & Mero-Vélez, 2022) la planeación estratégica se trata de mantener siempre adaptada al entorno cambiante para alcanzar los objetivos de desarrollo y crecimiento planeados que le permitan no solo lograr altos rendimientos, sino también mantenerse en el tiempo de manera competitiva. El autor hace referencia en su artículo igualmente que para el siglo XXI la planeación estratégica debe tener en cuenta para el contexto externo elementos como el internet, la globalización y el desarrollo tecnológico, en este aspecto se le suma a la definición de planeación estratégica un enfoque actualizado al siglo XXI donde la tecnología juega un papel fundamental para cualquier planeación

estratégica; además apoya en la estrategia de economía circular sin dejar de lado el enfoque al medio ambiente.

Otra parte, (Castagnet, 2020), señala que para tener éxito en la gestión empresarial se requiere de una adecuada planeación para evaluar la realidad que se presentan en la organización, de tal forma que se puedan obtener buenos resultados pero que deben ser previstos con antelación.

El proceso de planeación estratégica guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible. La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución

El concepto de planeación estratégica surge de la necesidad de dirigir organizaciones complejas en un ambiente altamente dinámico; para que una organización compleja en el área de la salud pueda definir una estructura administrativa y sobrevivir en el mercado (Vega G, Vega S, 2020)

4.2 Marco conceptual

4.2.1 Metodología del marco lógico

La metodología del marco lógico se presenta como un instrumento idóneo para estructurar de manera sistemática y participativa el proceso de planeación estratégica, permitiendo la identificación precisa de necesidades, la definición de objetivos concretos, la formulación de estrategias efectivas y la evaluación continua de los resultados obtenidos. Se presentan varias definiciones de este enfoque seleccionado para el proyecto:

El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Se centra en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y facilitar la preparación y comunicación entre las partes interesadas.

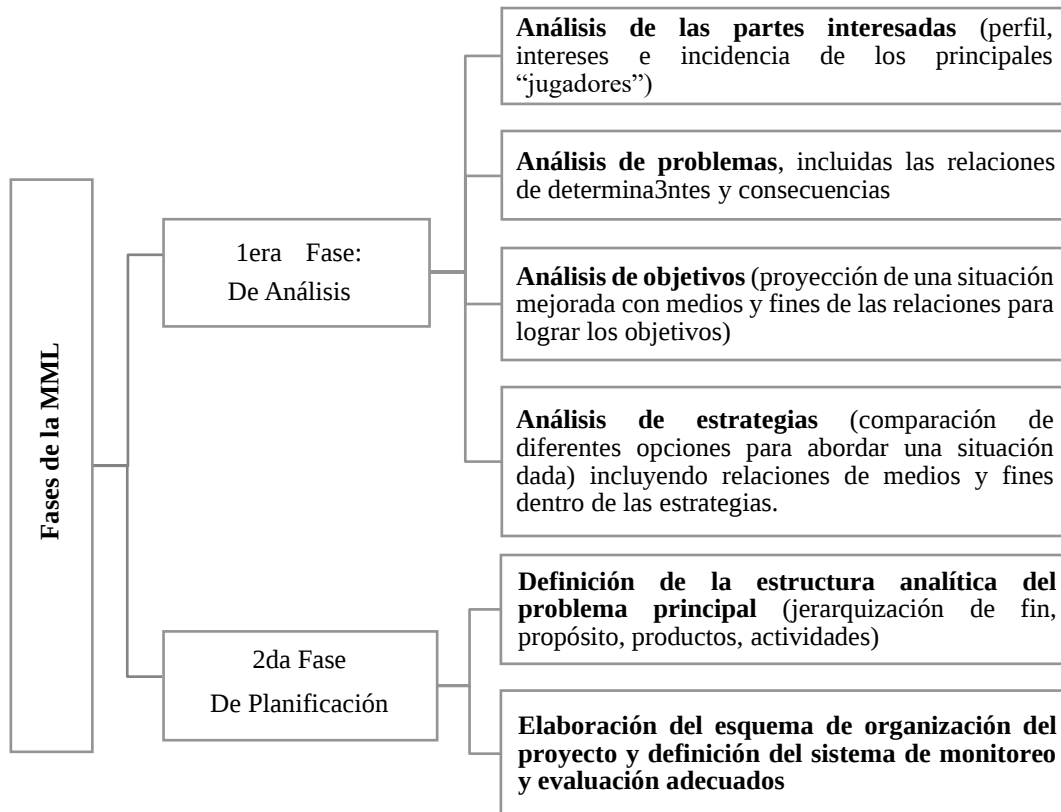
Por otra parte, el monitoreo y evaluación, permite medir el progreso y los resultados de un proyecto o programa en relación con los objetivos establecidos (Marsel López Aguirre, 2023). Tiene procesos continuos que permiten identificar problemas y desviaciones en el proyecto, y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos previstos. Además, permiten aprender de la experiencia y mejorar la planificación y ejecución de futuros proyectos y programas. Los medios de verificación deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos, y deben estar relacionados con los indicadores seleccionados previamente (Shuhailo & Derkach, 2021)

El marco lógico es un enfoque de un extenso uso tanto local como global para desarrollar el ciclo de vida de proyectos y programas; utiliza una lógica causal y una secuencia para el análisis de involucrados, problemas, objetivos y alternativas, facilitando una comprensión de la situación actual y la definición de una situación futura deseada, la cual requiere para alcanzarse de una intervención controlada (Cárdenas, et ál., 2022, p.15).

El uso de esta metodología por parte de empresas, corporaciones, agencias gubernamentales, direcciones de cooperación para el desarrollo de organismos multilaterales y organizaciones sin ánimo de lucro es significativo (Germán & Gaitán, 2020). En las organizaciones no gubernamentales ONG su nivel de adopción es alto, tanto en términos de extensión (es decir, en la cantidad de proyectos en que se usa como metodología de gestión), como en términos de profundidad (es decir, en el número de fases del ciclo de vida del proyecto en la que se utiliza), siendo utilizada para gestionar proyectos de diversos tamaños y preferida por su fácil integración con otros instrumentos de gestión de proyectos y su eficacia para la divulgación de los resultados (Gómez & Sotelo, 2021).

El modelo de marco lógico propone para su desarrollo, de las fases de Análisis y Planificación, teniendo cada una de las anteriores los siguientes componentes:

Figura 1. Fases y elementos de la metodología del marco lógico.



Adaptado de (Cárdenas Torrado et al., 2022).

El enfoque propuesto, se compone de una matriz, utilizada como herramienta gráfica para facilitar la evaluación y la presentación coherente de la planificación, diseño, implementación y evaluación de proyectos. El propósito de la matriz de marco lógico es expresar de manera inequívoca cómo se medirán los objetivos para garantizar su total cumplimiento. Así como las alternativas, los medios de verificación y los supuestos del proyecto, siendo útil para la toma de decisiones y la evaluación de la efectividad del proyecto (Pal & Yasar, 2020).

En este sentido, en primer lugar, se ofrece una introducción contextual sobre la estructura analítica del proyecto, permitiendo una comprensión más profunda de la jerarquía que engloba la matriz. Esta jerarquía se desglosa en niveles lógicos verticales, tales como el fin, el propósito, los componentes y las actividades. Además, se detallan los niveles horizontales, que incluyen los indicadores, los medios de verificación y los supuestos (Rivero et ál., 2021).

Es importante resaltar que la Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico son dos componentes interrelacionados pero distintos en la planificación y evaluación de proyectos (Buchel et al., 2022). La Metodología de Marco Lógico implica un análisis exhaustivo del problema, la consideración de los involucrados, la jerarquía de objetivos y la selección de una estrategia de implementación óptima (Wisudayati et al., 2019).

El resultado de esta metodología es la Matriz de Marco Lógico, que resume, qué se pretende lograr con el proyecto, cómo se llevará a cabo, cuáles son los supuestos clave y cómo se supervisarán y evaluarán los insumos y productos del proyecto. La Metodología contempla dos etapas, que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto (Sedecom; USAID; OIM, 2019).

La primera etapa se refiere a la identificación del problema y alternativas de solución, en la cual se analiza la situación existente para crear una visión deseada con cuatro tipos de análisis: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor), y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa (Cárdenas Torrado et al., 2022).

La segunda etapa enfatiza en la planificación, para convertir la idea del proyecto en un plan operativo práctico en su ejecución (Pérez et al., 2020). Esto implica la elaboración de la matriz de

marco lógico, donde se definen y visualizan las actividades y los recursos necesarios, además de establecer un calendario temporal para la implementación del proyecto (Colina & Gutiérrez, 2023)

Por otro lado, asegurar que un proyecto sea evaluable significa que permite, entender la lógica de intervención, sus principales hipótesis y marco temporal; identificar las partes interesadas y los datos clave que se considerarán para realizar las actividades de monitoreo y evaluación (Wisudayati et al., 2019).

También es fundamental establecer objetivos claros y precisos para que un proyecto sea evaluable. Estos objetivos deben ser logros, éxitos y metas cumplidas, y no deben confundirse con trabajos por realizar o tareas por cumplir (Subdirección de proyectos e información para la inversión pública, 2023).

Al establecer objetivos claros y precisos, se puede entender la lógica de intervención del proyecto, identificar las partes interesadas y los datos clave que se considerarán al realizar las actividades de monitoreo y evaluación (Grodin et al., 2024).

Los indicadores por su parte son una especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo, aceptada colectivamente por los involucrados en el proyecto como adecuada para lograr el objetivo correspondiente. Deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto y obtenerse a costo razonable (Coppola et al., 2023).

Mientras que los medios de verificación sirven como instrumentos o fuentes de información que se utilizarán para recopilar los datos necesarios para medir los indicadores y evaluar el logro de los objetivos del proyecto. Al establecer medios de verificación precisos y confiables, se puede asegurar una evaluación rigurosa y objetiva del proyecto (Sedecom, USAID, OIM, 2019).

Por otra parte, el monitoreo y evaluación, permite medir el progreso y los resultados de un proyecto o programa en relación con los objetivos establecidos(Marsel López Aguirre, 2023). Tiene procesos continuos que permiten identificar problemas y desviaciones en el proyecto, y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos previstos. Además, permiten aprender de la experiencia y mejorar la planificación y ejecución de futuros proyectos y programas. Los medios de verificación deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos, y deben estar relacionados con los indicadores seleccionados previamente(Shuhailo & Derkach, 2021)

Mientras que los supuestos, se refiere a la actividad de identificar los factores externos que pueden afectar el éxito del proyecto y que están fuera del control de la Agencia Ejecutora. Es importante identificar los supuestos para poder planificar estrategias de contingencia y minimizar los riesgos. Los supuestos deben ser realistas, verificables y relevantes para el proyecto (Ariza, García, & Jiménez, 2020).

De acuerdo a esto, en el departamento de santander, las empresas sociales del estado de tercer nivel enfrentan desafíos significativos en la formulación de planes estratégicos destinados a fortalecer el bienestar institucional. Estas entidades, especializadas en la prestación de servicios de salud y bienestar, afrontan retos complejos que afectan tanto a su personal como a la calidad de la atención brindada a los usuarios. Factores como el constante estrés, jornadas laborales extensas, cargas de trabajo elevada y la exposición a situaciones emocionalmente exigentes son algunos de los desafíos identificados.

La carencia de un enfoque estratégico específico para abordar las necesidades de bienestar institucional conlleva repercusiones directas en la eficacia operativa, la satisfacción del personal y, en última instancia, en la calidad de los servicios ofrecidos. La ausencia de planes estratégicos

de bienestar institucional puede desembocar en una gestión ineficiente de los recursos, falta de claridad en los objetivos y metas, así como dificultades para evaluar el impacto de las acciones implementadas.

Este proyecto no solo optimiza la gestión institucional mediante estrategias claras y bien definidas, sino que también mejora la eficiencia en el uso de recursos y la estructuración de los procesos internos. Su implementación fortalece el bienestar en el entorno laboral, creando un ambiente de trabajo más saludable y motivador para los empleados. Esto, a su vez, incrementa la eficiencia operativa y eleva la calidad de los servicios prestados.

Adicionalmente, este enfoque tiene un impacto social positivo al mejorar la capacidad de las ESE para atender de manera más efectiva las necesidades comunitarias, garantizando una mayor sostenibilidad de los servicios y asegurando que las iniciativas y programas puedan mantenerse a largo plazo y adaptarse a las demandas cambiantes de la comunidad.

4.2.3 Bienestar

Bienestar general, esta se encuentra influenciado tanto por su entorno doméstico como por el laboral, el estado de bienestar psicológico puede tener un impacto en el rendimiento laboral de una persona, ya que cuando las personas se sienten bien, es más probable que desempeñen sus labores de manera efectiva y disfruten de su tiempo en el trabajo (Ruggeri et al., 2020).

4.2.4 Bienestar institucional

El bienestar institucional se refiere al conjunto de condiciones que promueven la satisfacción, el desarrollo y la calidad de vida de los trabajadores en una organización, abarcando aspectos como el ambiente laboral, la cultura organizacional, las políticas de recursos humanos y la promoción de la salud laboral. Se busca asegurar que los colaboradores se sientan valorados, motivados y puedan desarrollar su potencial dentro de la organización. Cuando se promueve el

bienestar institucional, se fortalece el compromiso de los empleados, se reduce el estrés laboral, y se mejora la productividad y la retención del talento. En definitiva, el bienestar institucional es fundamental para el buen funcionamiento de una organización y para el bienestar general de sus trabajadores. Garantizar un ambiente laboral saludable y propicio para el desarrollo personal y profesional es una inversión que trae beneficios tanto a los empleados como a la empresa.

El bienestar laboral desde una metodología más sustancial, caracterizan como la condición de plenitud lograda por el trabajador en el perfeccionamiento de sus ejercicios, a causa de un magnífico lugar de trabajo y el reconocimiento de su labor, que se refleja en el clima familiar y social. Por su parte, López, Mejía, Pérez y Selada (2022) relacionan el bienestar laboral con los requerimientos individuales, expresa que se trata de un conjunto de planes y ventajas como respuesta a las necesidades del individuo, incluyendo como parte significativa dentro de un público general u organización a la que tiene cabida y que es importante para un clima social

Por otra parte, (Charria, Romero y Sarsosa, 2022) relaciona el bienestar laboral con las necesidades individuales del trabajo, expresa que un conjunto de planes y ventajas están comprendidos como respuesta a los requerimientos del individuo, incluso como parte significativa dentro de un ambiente familiar y social.

4.2.5 Instituciones de tercer nivel

Las instituciones de salud de tercer nivel en Santander son centros médicos altamente especializados que ofrecen atención médica de alta complejidad en la región. Estos hospitales suelen contar con tecnología avanzada, médico personal altamente calificado y una amplia gama de servicios médicos especializados para atender a pacientes con diversas necesidades de salud.

4.2.6 Empresas sociales del estado

Constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas por la ley o por las Asambleas o Concejos, según el caso, sometidas al régimen jurídico previsto en el Capítulo III, Título II del Libro II de la Ley 100 de 1993 y sus modificaciones contenidas en las Leyes 1122 de 2007 y 1438 de 2011.

Los Hospitales en Colombia, se agrupan en la actualidad como Empresas Sociales de Estado (E.S.E.), constituyéndose en una categoría especial de entidades públicas, creadas por la Ley 100 de 1993 y sus modificaciones en las leyes 1122 del 2007 y 1438 del 2011, con el fin de que fueran viables financieramente y autosostenibles con la venta de servicios de salud, por lo que, ofrecen al mercado la prestación de servicios de salud acorde a la complejidad de cada entidad, con el fin de conseguir recursos financieros necesarios para su funcionamiento interno, mejoramiento de la infraestructura, dotación hospitalaria y fortalecimiento de procesos asistenciales y administrativos (Ballesteros, 2013).

4.2.7 Calidad de vida

Según Castellano y López (2021), la calidad de vida implica crear un entorno propicio para el bienestar físico, emocional y profesional, en pacientes y profesionales que brindan servicios de salud. Esto se alcanza al asegurar la protección de los pacientes y proporcionar asistencia médica de alta calidad, al tiempo que se promueve un ambiente de trabajo saludable. La gestión efectiva se refleja en una atención eficiente, beneficiando en los pacientes la calidad de vida. Una buena gestión incluye condiciones laborales adecuadas, formación y desarrollo profesional para los trabajadores de la salud, lo cual contribuye a su satisfacción y bienestar en términos generales. En resumen, la calidad de vida en un hospital depende en gran medida de la administración y el cuidado de todos los involucrados

4.2.8 Calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral (CVL) o también conocida como calidad de vida en el trabajo (CVT), tiene sus primeras apariciones a mediados de la década de los setenta como una “Necesidad de humanizar los entornos de trabajo con énfasis en el desarrollo del recurso humano y la mejora de la calidad de vida, que dio origen al movimiento de calidad de vida laboral y calidad del empleo” (Nadler & Lawler, 1983, como se citó en Patlán, 2020, p. 33).

Por otro lado, se identifica a la calidad de vida laboral como la combinación perfecta de dos aspectos fundamentales, el ambiente físico, el cual debe estar determinado por variables como lo agradable, lo seguro, que de gusto el desarrollo de la actividad laboral, que las instalaciones sean las adecuadas, que se cuente con la maquinaria, el equipo y los EPP necesarios para el desarrollo de la actividad, que cuente con áreas de descanso y recreo entre otros.

Ramírez y Peña (2020) mencionan que la calidad de vida en el trabajo es una noción sumamente engorroso y está estrechamente relacionada con diversos elementos, que incluyen la satisfacción experimentada después de completar las tareas laborales, el reconocimiento otorgado por el desempeño y los logros alcanzados, la remuneración en armonía, relación con el trabajo realizado, otros beneficios recibidos como resultado de la labor, las interacciones entre individuos en el ámbito laboral, junto con el contexto mental y físico en el sitio de trabajo.

De acuerdo con Lumbreras et al. (2022), la calidad de vida en el trabajo se define como el grado de bienestar profesional y personal que los empleados experimentan en su trabajo y entorno laboral. Esta calidad se ve influenciada por factores como el estilo de gestión, las condiciones laborales, la remuneración, el interés en las tareas realizadas y el grado de logro y desarrollo tanto individual como en equipo en el ámbito laboral.

Para Wauters et al. (2022) la calidad de vida enfocada en el personal de salud está estrechamente vinculada al ambiente laboral y la interacción con un entorno laboral favorable, que incluye condiciones adecuadas y armonía entre la vida laboral y personal; es decir, la satisfacción laboral, motivación y sentido de pertenencia también son importantes, ya que cuando los profesionales se sienten valorados y respaldados, experimentan una mejor calidad de vida, lo que influye positivamente en la atención al paciente.

La calidad de vida laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-familia, horarios flexibles, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado de sus dependientes y beneficios domésticos. (Chiang y Krausse, s.f., p. 2).

4.2.9 Calidad de vida y bienestar

La calidad de vida y el bienestar laboral se ha convertido en uno de los temas de mayor preocupación de las organizaciones. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y demás entidades que desarrollan actividades en el campo laboral, en donde se considera esta como el complemento laboral que va más allá de obtener un buen empleo o una buena remuneración (Gómez, Galvis y Royuela, 2020).

Según lo anterior la globalización influye en todos los modelos de comercialización de bienes y servicios aumentando el interés en la prestación de los servicios de salud con la calidad. En concreto, la OMS está apoyando a los países en la elaboración, el perfeccionamiento y la aplicación de políticas y estrategias nacionales de calidad para un enfoque integrado de los servicios sanitarios de calidad; promoviendo iniciativas y fomentando servicios de calidad a nivel mundial (Organización Mundial de la salud, 2020), así mismo los gobiernos se han sumado a

implementar estrategias primero para brindar a toda la población los servicios de salud y segundo para que estos sean accesibles y de calidad.

4.2.10 Trabajo y satisfacción profesional

Representa el nivel en el cual el entorno de trabajo brinda al individuo elementos positivos en su empleo, como un sentido de logro, una alta autoestima y la realización de su potencial, teniendo en cuenta que algunos de los factores clave para la satisfacción en el trabajo incluyen el interés del empleado en sus tareas laborales, relaciones positivas con los colegas, nivel de ingresos, la capacidad de trabajar de manera autónoma y la existencia de oportunidades profesionales bien definidas (Javanmardnejad et al., 2021).

4.2.11 Control en el trabajo

Refleja el nivel en que un empleado siente que puede influir en su ambiente laboral de una manera que considera apropiada. Esta percepción de control puede estar vinculada a diversos aspectos laborales, incluyendo la posibilidad de involucrarse en el proceso de tomar decisiones que le afectan; además, expertos en este campo sugieren que la percepción de control personal puede tener un fuerte impacto tanto en la experiencia del estrés de un individuo como en su salud (Chew et al., 2021).

4.2.12 Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo son entendidas como potenciales variables que pueden influir sobre cualquiera de los elementos del proceso trabajo y sobre el mismo trabajador. Las condiciones de trabajo tienen la posibilidad de influir positiva o negativamente en el proceso de trabajo y por lo tanto en las condiciones de salud de los trabajadores.

Miden el grado de satisfacción de un empleado respecto a los recursos fundamentales, el entorno y la seguridad requeridos para realizar sus funciones de manera eficaz. La insatisfacción

con las condiciones físicas del trabajo, que incluyen aspectos como el bienestar, la protección y las condiciones sanitarias en el entorno laboral, puede ejercer un efecto notable en el bienestar general de la vida del empleado (Machmud y Sidharta, 2021).

Según Sabastizagal et al. (2020) las condiciones del empleo, que se centran en factores laborales y contractuales que afectan el bienestar y la seguridad en el trabajo, por otro lado, la calidad de vida en el trabajo definida por Castellano y López (2021), implica crear un entorno propicio para el bienestar físico, emocional y profesional en pacientes y profesionales de la salud. La relación entre estas definiciones es clara: la calidad de vida en un hospital depende en gran medida de la gestión efectiva que incluya condiciones laborales adecuadas, formación y desarrollo profesional para el personal de salud porque la adecuada administración y cuidado de todos los involucrados contribuye a la calidad de vida en el entorno hospitalario

4.2.13 Bienestar

El clima se considera un factor cambiante y dinámico, sujeto a la percepción individual y la relación entre el sujeto y la organización (Robles et al, 2020). Resulta un elemento clave en la comprensión de las empresas, su funcionamiento y condiciones, considerando las actitudes de sus trabajadores, los estilos de liderazgo, el reconocimiento, motivación y satisfacción de cada integrante con respecto a la labor que desempeñan (Rubió, 2016; Parra et al, 2021).

Barrios et al, (2020) sostienen que se trata de un elemento subjetivo, de carácter perceptivo, por tanto, varía de un individuo a otro en función del grado de gusto que cada sujeto siente sobre su pertenencia a una organización. Este componente está asociado con el directivo y como maneja sus relaciones con respecto a la conducta de los trabajadores (Aguado, 2012; Gálvez, 2017; Cordero-Guzmán et al, 2022).

4.2.14 Rotación

La rotación se caracteriza por ser el retiro deliberado u obligatorio de los trabajadores de su ambiente de trabajo, producido por algunos factores libres, por lo que no es una razón, sino un impacto de la administración de las peculiaridades internas o externas de la asociación, es un elemento que obstruye su productividad (Chóez y Vélez, 2021).

Para Raffaele, M (2021) Se debe tener en cuenta que dentro del área de talento humano existen factores importantes que deben ser medibles, entre esos, destacar la rotación de personal que es uno de los retos más desafiantes, ya que se debe controlar y disminuir por medio de estrategias que garanticen y mantengan un equilibrio en la organización y al mismo tiempo no se vea afectada la continuidad de los procesos y actividades. Cuando la rotación de personal aumenta considerablemente se debe evaluar los motivos de salida del personal y así identificar qué factores prevalecen, teniendo en cuenta que los altos índices de rotación generan gastos significativos para la organización y a su vez reprocesos.

4.3 Marco legal

Tabla 1. *Normatividad*

Norma	Objeto
Decreto 1567 de 1998	Por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del estado” plantea la necesidad e importancia de que cada entidad estructure las estrategias y programas de bienestar social a partir de las iniciativas de los servidores públicos, como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan al desarrollo integral del empleado y el mejoramiento de su nivel de vida.
Ley 909 de 2004	El párrafo del Artículo 36 - establece que con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir con el cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo a las normas vigentes y las que desarrollen la presente Le

Norma	Objeto
Decreto 1083 de 2015	Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector de Función Pública. Artículo 2.2.10.1- programas de estímulos. Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social Artículo 2.2.10.2 Las entidades públicas, en coordinación con los organismos de seguridad y previsión social, podrán ofrecer a todos los empleados y sus familias los programas de protección y servicios sociales que se relacionan a continuación: deportivos, recreativos y vacacionales, artísticos y culturales, promoción y prevención de la salud, capacitación informal en artes y artesanías y promoción de programas de vivienda.
Ley 715 de 2001	Artículo 43- atribuye a los departamentos funciones de formulación de planes, programas y proyectos para el desarrollo del sector salud y el sistema general de seguridad social en salud (ley 715, 2001, p.2).
Ley 1857 del 2017	Artículo 1- la presente ley tiene por objeto fortalecer y garantizar el desarrollo integral de la familia, como núcleo fundamental de la sociedad.
Ley 1960 de 2019	Artículo 3- el literal g) del artículo 6 del decreto-ley 1567 de 1998 quedará así: “g) Profesionalización del servicio público. Los servidores públicos independientemente de su tipo de vinculación con el estado, podrán acceder a los programas de capacitación y de bienestar que adelante la entidad, atendiendo a las necesidades y al presupuesto asignado. En todo caso, si el presupuesto es insuficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa.
Constitución política de Colombia (1991)	Artículo 25- el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. Artículo 48- la seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del estado y podrá ser prestada por entidades públicas o privadas, de conformidad con la ley. Artículo 52- se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. Artículo 53- el congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta varios principios mínimos que ayudan a garantizar condiciones dignas para los trabajadores. Artículo 57- la ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas
Resolución 312 de 2013	Por medio de la cual se establecen los parámetros para formular los Programas de Capacitación y estímulos para los servidores del departamento administrativo de la función pública

Norma	Objeto
Programa Nacional de Bienestar 2023-2026	Instrumento que les permita desarrollar estrategias de bienestar. Con este programa podrán actualizar y complementar el sistema de estímulos de acuerdo con lo establecido en el decreto-ley 1567 de 1998 y en el decreto 1083 de 2015, cuyo propósito es el de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos en el marco de la gestión estratégica del talento humano, están enfocados en aportar con acciones concretas al bienestar y la motivación de las personas que le sirven al Estado y al país.

4.4 Estado del arte

El estado del arte se fundamenta en la revisión exhaustiva de investigaciones, prácticas y experiencias relevantes en el ámbito del bienestar organizacional y la gestión estratégica en contextos similares. Se ha observado que, si bien existe una creciente atención hacia el bienestar de los empleados en diversas organizaciones, aún persisten desafíos significativos, especialmente en el sector de las empresas sociales. Por lo tanto, en este proyecto se propone llenar un vacío existente al adaptar la metodología del marco lógico para abordar específicamente las necesidades y particularidades de las empresas sociales en el Departamento de Santander, contribuyendo así al fortalecimiento y la sostenibilidad de este importante sector económico y social.

Gómez, Galvis y Royuela (2020) quienes en su estudio determinan que la calidad del trabajo en Colombia es de nivel bajo y que esta, está relacionada de manera directa con el nivel educativo del trabajador, por el nivel o el tamaño de la empresa que lo emplea y las expectativas que tenga el empleado; por lo tanto se pretende conocer cuál es la percepción que tienen cincuenta (50) trabajadores dependientes de diversas empresas de la ciudad de Cúcuta con relación a la calidad de vida y el bienestar laboral.

Escobar (2021) llevó a cabo su investigación en la cual buscó hallar cómo la calidad de vida se relaciona con el desempeño laboral del personal de un hospital en Ecuador, para ello se realizó un estudio a 118 enfermeros, con una metodología de diseño no experimental, transversal

y correlacional, además el instrumento utilizado fue el cuestionario y con el cual se obtuvo que un 0.8% percibe muy mala la calidad de vida, 8.5% la considera regular, 63.6% normal, 21.2% bastante buena y 5.9% muy buena, concluyendo que la calidad de vida es normal a buena

Castillo y Valencia (2021) realizó un estudio que buscaba determinar el efecto de la seguridad ocupacional sobre el bienestar del personal en una compañía molinera de Moyobamba. Se utilizó la metodología de diseño no experimental, con corte de tiempo transversal y el nivel fue correlacional causal, para ello siete trabajadores conformaron la muestra, quienes fueron sometidos a una encuesta para la obtención de resultados, esto permitió determinar que el nivel de seguridad ocupacional es considerado como bajo por un 43%, alto y medio en 29% cada uno, se concluye que las variables no se relacionan de forma significativa donde el valor fue de 0.189

Salazar y Vigo (2022) realizaron un estudio para analizar cómo están relacionadas la calidad de vida y los niveles generados de estrés en un hospital de Lambayeque. Se empleó un diseño no experimental – correlacional y la muestra fue compuesta por 580 trabajadores, los cuales contestaron una encuesta cuyos resultados indicaron la presencia de una calidad de vida del 83.5% en nivel medio y del 16.5% en el nivel bueno. Además, el nivel de estrés en los trabajadores fue del 83.5% bajo y del 6.5% alto. Se concluyó que las variables están relacionadas de forma inversa, moderada y estadísticamente significativa ($Rho\ Spearman = -0.340$; $p\text{-valor} = 0.00$)

Partiendo de lo planteado por se han encontrado las investigaciones de Trejo et al. (2023) realizó una investigación buscando determinar cómo se ha relacionado la calidad de vida profesional y el estilo de vida en las enfermeras del hospital de Zacatecas, México. La metodología tuvo enfoque cuantitativo, correlacional transversal y la muestra consistió en 111 enfermeras que resolvieron dos cuestionarios cuyos resultados evidenciaron que en una escala de 0 al 100 el estilo de vida tuvo una media de 58.64 mientras la calidad de vida profesional una media de 62.38. Se

concluyó que la relación entre las variables fue positiva, moderada y significativa ($Rho\ Spearman=.320, p=.01$).

Cueva et ál. (2023), centro su investigación en analizar la relación entre la calidad de vida en el trabajo y los síntomas del estrés laboral en 217 enfermeros de tres hospitales públicos del Ecuador, metodológicamente se trabajó con tres tipos de diseños, el descriptivo, transversal, y correlacional, de este mismo modo, el enfoque fue cuantitativo y su muestra fue con 217 trabajadores de tres hospitales públicos de Ecuador como ya se había mencionado; anteriormente para la recolectar información se utilizaron tres instrumentos que estudiaban en estrés y la calidad de vida y para el análisis de los datos emplearon el SPSS versión 20 educativa. Como resultados se determinó que la Calidad de vida en el trabajo de estas 217 enfermeras/os de tres hospitales públicos de Ecuador fue percibida con un nivel bajo, el nivel de estrés se calificó como muy alto y existió relación en 4 de las 7 dimensiones de CVT con síntomas de estrés laboral. Por último, esta investigación sirvió de gran ayuda para tener nuevos fundamentos teóricos y bases para el apoyo de este trabajo de investigación.

5. Análisis de interesados -involucrados

En este primer proceso de la metodología del marco lógico, vamos a desarrollo el análisis de interesados- involucrados, que es una herramienta clave que se utiliza en la gestión y planificación de proyectos, se centra en identificar, comprender y evaluar a todas las partes interesadas que pueden verse afectadas por un proyecto. Para determinar qué efecto tiene el problema sobre los involucrados, es necesario primero entrar a definirlos desde el punto de vista de sus posiciones e influencia en el proyecto. Definir cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado (pudiera tener interés, que se beneficie o afecte directa o indirectamente por el proyecto).

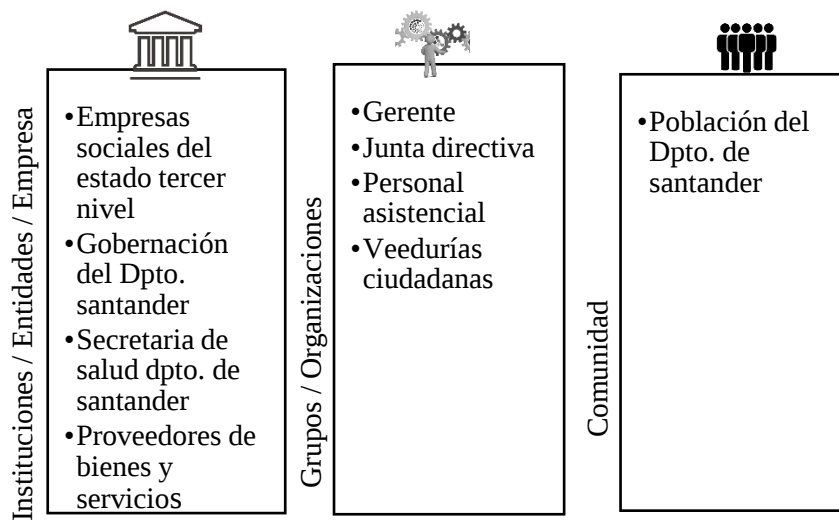
Los involucrados o stakeholders son aquellos grupos u organizaciones que pueden incidir directa o indirectamente en el proyecto o están relacionados con el problema. Según (Dary et al., 2022), se deben identificar, y analizar sus dinámicas y reacciones frente al proyecto, lo que puede permitir una mayor objetividad al proceso fomentando un sentido de pertinencia con los beneficiarios y llegado al caso conciliar, además de ellos, los que tienen intereses en particular sobre el proyecto, lo que puede incidir en el fracaso o éxito del proyecto (Damnjanovic et al., 2022).

5.1 Identificación de los interesados

En este subproceso se tuvieron en cuenta los factores que afectan la prestación de servicios de salud y bienestar, como el constante estrés, jornadas laborales extensas, cargas de trabajo elevada y la exposición a situaciones emocionalmente exigentes son algunos de los desafíos identificados.

Así mismo se considera que el Identificar a los interesados es fundamental para asegurar el éxito dado que permite gestionar sus expectativas, involucrarlos en el proceso de planificación, tomar en cuenta sus necesidades y preocupaciones, y obtener su apoyo a lo largo de la implementación del proyecto.

Figura 2. *Listado de Interesados del Proyecto*



5.2 Análisis de necesidades y expectativas de las partes interesadas e involucradas

A partir de la relación de los grupos de interés se procedió a caracterizar cada uno según las necesidades y expectativas que tienen frente a la planificación, ejecución y evaluación de los resultados del proyecto.

Tabla 2. *Relación de partes interesadas del proyecto*

Sector/Grupo	Interés / Expectativa	Contribución o Gestión	Posición o Rol
Gobernación del Dpto. santander	Desarrollo socioeconómico del departamento. Fortalecimiento del tejido empresarial, las empresas sociales desempeñan un papel importante en la economía local, y al mejorar su funcionamiento y bienestar, se podría esperar un aumento en su capacidad para generar ingresos, innovar y contribuir al desarrollo empresarial en la región. Apoyo a las poblaciones vulnerables y cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas.	Puede brindar un respaldo institucional al proyecto, reconociendo su importancia para el desarrollo económico y social del departamento. Esto puede implicar la emisión de comunicados de apoyo, la participación en eventos de lanzamiento o la inclusión del proyecto en agendas políticas y de desarrollo regional. Acceso a recursos financieros, asignación de fondos, alianzas y colaboraciones.	Cooperante
Secretaria de salud Dpto. de santander	Promover entornos laborales saludables y seguros en las empresas sociales del tercer nivel. Su expectativa podría ser que el proyecto contribuya a la implementación de prácticas que mejoren la salud y el bienestar de los trabajadores, reduciendo así los riesgos laborales y las enfermedades ocupacionales, actividades y estrategias dirigidas a mejorar la alimentación, fomentar la actividad física y reducir el estrés laboral.	Proporcionar asesoramiento técnico especializado en temas de salud ocupacional, promoción de la salud y prevención de enfermedades. Esto incluiría la orientación sobre normativas y mejores prácticas en materia de bienestar institucional en el lugar de trabajo. Asistencia en la elaboración de planes de acción, la definición de indicadores de desempeño y la supervisión de la implementación de intervenciones.	Cooperante

Sector/Grupo	Interés / Expectativa	Contribución o Gestión	Posición o Rol
Empresas sociales del estado tercer nivel	Mejorar su funcionamiento interno, aumentar la satisfacción y productividad de sus empleados, cumplir su misión social, mantener su competitividad y sostenibilidad, y fortalecer su imagen y reputación.	Compromiso y participación, participando en todas las etapas, desde la planificación hasta la implementación y evaluación. Su participación puede garantizar que el proyecto se adapte a las necesidades y realidades específicas de estas organizaciones. Facilitación de recursos, financieros y logísticos. Experiencia y conocimientos sobre el funcionamiento interno de la organización, sus desafíos y oportunidades.	Beneficiario
Proveedores de bienes y servicios	La disponibilidad de la materia prima necesaria para proveer los bienes y servicios requeridos por el contratante. El oportuno desembolso de los pagos pactado	Contribuir al éxito del proyecto ya que la implementación de un modelo de planeación estratégica de bienestar institucional puede beneficiar a las organizaciones y sus empleados, lo que a su vez puede crear un entorno laboral más saludable y productivo.	Cooperante
Gerente	la expectativa de que este proyecto contribuya a mejorar el bienestar de los empleados, lo que incluye aspectos como la satisfacción laboral, el compromiso, la salud y seguridad ocupacional, y el desarrollo profesional y personal. Que el proyecto contribuya a mejorar la eficiencia operativa de las empresas sociales a través de una planificación estratégica enfocada en el bienestar institucional.	Asignar los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto de manera efectiva. Brindar apoyo y compromiso continuo al equipo del proyecto, desempeñando un papel clave en la gestión del cambio dentro de la organización	Cooperante

Sector/Grupo	Interés / Expectativa	Contribución o Gestión	Posición o Rol
Junta Directiva	Garantizar que el proyecto contribuya al cumplimiento de la misión y visión de la organización, asegurando que la planeación estratégica de bienestar institucional esté alineada con los objetivos de la empresa social y aborde adecuadamente los riesgos potenciales cumpliendo con todas las normativas y regulaciones pertinentes relacionadas con la gestión del bienestar institucional y la planificación estratégica.	Respalda oficialmente el proyecto, reconociendo su importancia estratégica para la organización y comprometiéndose a proporcionar los recursos necesarios para su implementación. supervisar y hacer un seguimiento regular del progreso del proyecto, revisando los informes de avance, identificando posibles desviaciones y tomando medidas correctivas según sea necesario para garantizar que el proyecto avance según lo planificado.	Cooperante
Personal Asistencial	Mejorar las condiciones laborales dentro de la organización, lo que incluye aspectos como la carga de trabajo, la seguridad laboral, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y el acceso a recursos y apoyo adecuados. El personal asistencial puede esperar que el proyecto aborde los factores que contribuyen al estrés laboral y la alta rotación de personal en el sector de la salud, mediante la implementación de estrategias de bienestar y gestión del talento humano.	Puede contribuir proporcionando información y retroalimentación sobre las necesidades y desafíos relacionados con el bienestar institucional en su área de trabajo. El personal asistencial puede utilizar herramientas y metodologías proporcionadas en el marco del proyecto, como evaluaciones de riesgos laborales, encuestas de satisfacción del personal, o indicadores de bienestar institucional, para identificar áreas de mejora y contribuir al diseño de soluciones efectivas.	Beneficiario

Sector/Grupo	Interés / Expectativa	Contribución o Gestión	Posición o Rol
Veedurías ciudadanas	Acceso a la información de la contratación pública para las adquisiciones de bienes y servicios derivados del proyecto, garantizando que el proceso de planeación estratégica se lleve a cabo de manera transparente y que se rindan cuentas sobre el uso de los recursos públicos destinados al proyecto resultados e impacto esperado del proyecto	Supervisión y control del proceso de planeación estratégica. Esto implica revisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, así como la utilización adecuada de los recursos asignados. Pueden promover la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de los recursos y resultados del proyecto. Esto implica exigir que se publiquen informes periódicos sobre el avance y los resultados del proyecto, así como garantizar que se tomen medidas correctivas en caso de irregularidades o incumplimientos.	Cooperante
Población del Dpto. de santander	Mejore la calidad de la atención médica ofrecida por las empresas sociales del estado de tercer nivel. Esto implica una mayor eficiencia en el diagnóstico y tratamiento, una atención más personalizada y una reducción de los tiempos de espera.	Puede participar en el monitoreo del progreso del proyecto y proporcionar retroalimentación sobre su implementación. Esto puede incluir la identificación de posibles desafíos o áreas de mejora, así como la evaluación de la efectividad de las acciones tomadas.	Beneficiario

5.3 Valoración de las expectativas de los interesados

Para el análisis se tuvo en cuenta las expectativas, que permiten estimar la fuerza de cada actor en términos de su poder y de su interés en hacerlo efectivo, contribuye a su éxito al garantizar que se aborden las necesidades y preocupaciones de todas las partes involucradas de manera efectiva y oportuna.

Para realizar la valoración lo cual se utilizó una escala de valoración con cada interesado, donde 1 es un valor bajo de interés 2 es un valor medio de interés y 3 es un valor alto de interés.

Tabla 3. Matriz de expectativas vs fuerza

Actor / Grupo de Actores	Interés / Expectativa	Importancia para el Proyecto (A)	Fuerza para defender Intereses (B)	Resultante (AxB)
Gobernación del Dpto. santander	Desarrollo socioeconómico del departamento. Fortalecimiento del tejido empresarial, las empresas sociales desempeñan un papel importante en la economía local, y al mejorar su funcionamiento y bienestar, se podría esperar un aumento en su capacidad para generar ingresos, innovar y contribuir al desarrollo empresarial en la región. Apoyo a las poblaciones vulnerables y cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas.	3	3	9
Secretaria de Salud Dpto. de santander	Promover entornos laborales saludables y seguros en las empresas sociales del tercer nivel. Su expectativa podría ser que el proyecto contribuya a la implementación de prácticas que mejoren la salud y el bienestar de los trabajadores, reduciendo así los riesgos laborales y las enfermedades ocupacionales, actividades y estrategias dirigidas a mejorar la alimentación, fomentar la actividad física y reducir el estrés laboral.	3	3	9
Empresas sociales del estado tercer nivel	Mejorar su funcionamiento interno, aumentar la satisfacción y productividad de sus empleados, cumplir su misión social, mantener su competitividad y sostenibilidad, y fortalecer su imagen y reputación.	3	3	9
Proveedores de bienes y servicios	La disponibilidad de la materia prima necesaria para proveer los bienes y servicios requeridos por el contratante. El oportuno desembolso de los pagos pactado	3	2	6
Gerente	La expectativa de que este proyecto contribuya a mejorar el bienestar de los empleados, lo que incluye aspectos como la satisfacción laboral, el compromiso, la salud y seguridad ocupacional, y el desarrollo profesional y personal.	3	3	9

Actor / Grupo de Actores	Interés / Expectativa	Importancia para el Proyecto (A)	Fuerza para defender Intereses (B)	Resultante (AxB)
	que el proyecto contribuya a mejorar la eficiencia operativa de las empresas sociales a través de una planificación estratégica enfocada en el bienestar institucional.			
Junta directiva	Garantizar que el proyecto contribuya al cumplimiento de la misión y visión de la organización, asegurando que la planeación estratégica de bienestar institucional esté alineada con los objetivos de la empresa social y aborde adecuadamente los riesgos potenciales cumpliendo con todas las normativas y regulaciones pertinentes relacionadas con la gestión del bienestar institucional y la planificación estratégica.	3	3	9
Personal asistencial	Mejorar las condiciones laborales dentro de la organización, lo que incluye aspectos como la carga de trabajo, la seguridad laboral, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y el acceso a recursos y apoyo adecuados. El personal asistencial puede esperar que el proyecto aborde los factores que contribuyen al estrés laboral y la alta rotación de personal en el sector de la salud, mediante la implementación de estrategias de bienestar y gestión del talento humano.	3	3	9
Veedurías ciudadanas	Acceso a la información de la contratación pública para las adquisiciones de bienes y servicios derivados del proyecto, garantizando que el proceso de planeación estratégica se lleve a cabo de manera transparente y que se rindan cuentas sobre el uso de los recursos públicos destinados al proyecto resultados e impacto esperado del proyecto	2	3	6
Población del Dpto. de santander	Mejore la calidad de la atención médica ofrecida por las empresas sociales del estado de tercer nivel. Esto implica una mayor eficiencia en el diagnóstico y tratamiento, una atención más personalizada y una reducción de los tiempos de espera.	3	2	6

Figura 3. *Parámetros de matriz de poder y priorización de interesados.*

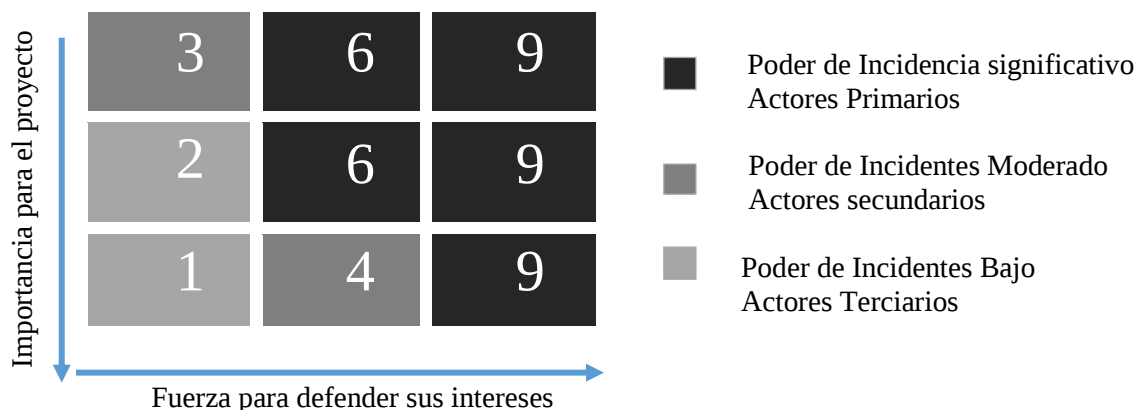


Figura 4. *Matriz de poder y priorización de interesados.*

	◦ Proveedores de bienes y servicios	◦ Gobernación del dpto. santander ◦ Secretaria de salud dpto. de santander
	◦ Veedurías ciudadanas ◦ Población del dpto. de santander	◦ Empresas sociales del estado tercer nivel ◦ Gerente
		◦ Junta directiva ◦ Personal asistencial

La matriz de la figura n.º4 nos arrojó que el conjunto de interesados compuestos por la gobernación del Dpto. Santander, secretaria de salud Dpto. de Santander, empresas sociales del estado tercer nivel, gerente, junta directiva, personal asistencial, proveedores de bienes y servicios, veedurías ciudadanas, población del Dpto. de Santander, son actores primarios con un significativo poder de incidencia, por lo cual la principal acción de gestión para conservar su posición frente al proyecto e incrementar su nivel de participación en pro del éxito de la intervención, es la de mantenerlos satisfechos.

El análisis no arrojó actores secundarios con moderado poder de incidencia, ni actores terciarios con bajo poder de incidencia.

6. Análisis del problema

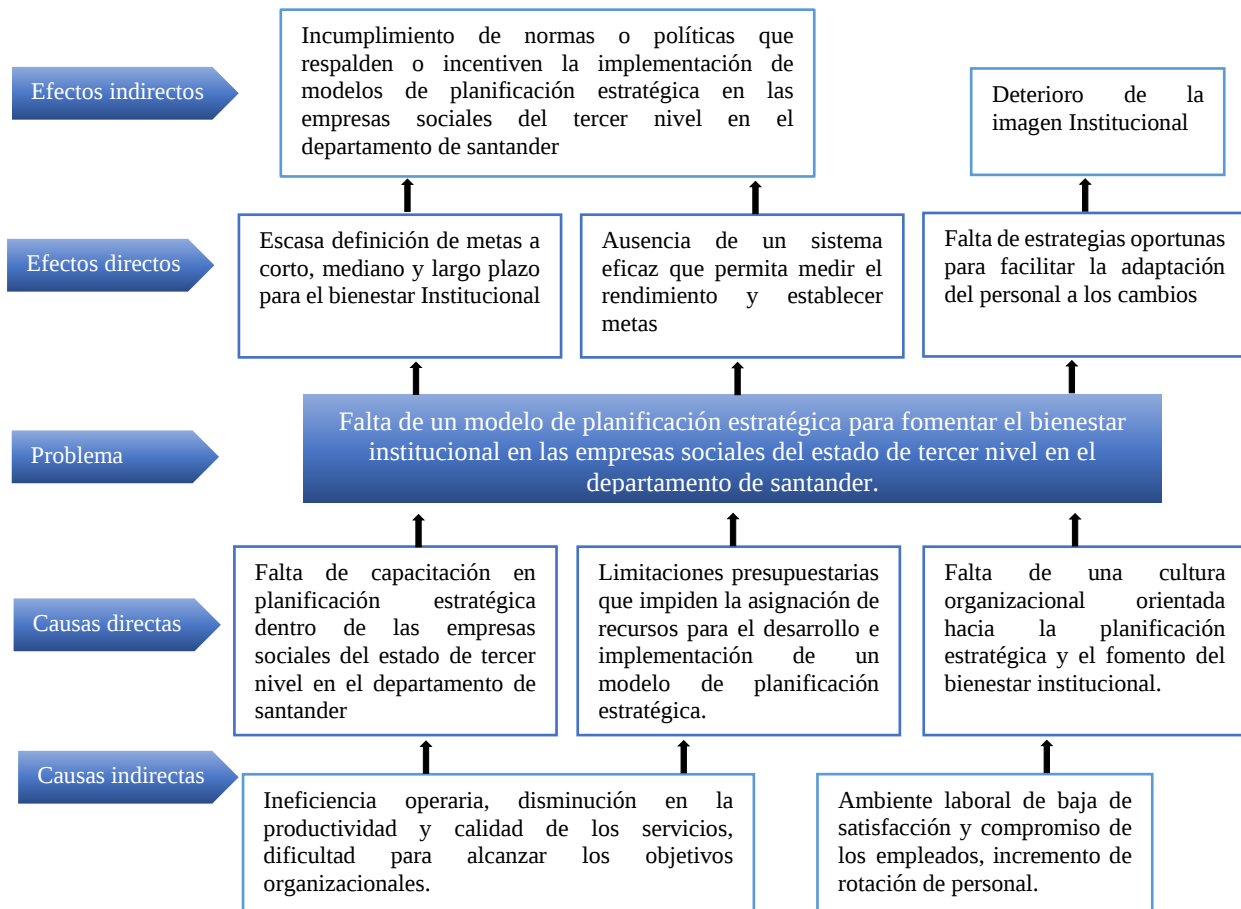
En esta segunda fase de la metodología del marco lógico, se realiza el análisis del problema, donde se identificó la ausencia de una cultura organizacional enfocada en el bienestar que podría limitar el compromiso y la productividad de los trabajadores, así como el cumplimiento de la misión y visión de las empresas sociales, la falta de un modelo de planificación estratégico para atender las necesidades de bienestar institucional en las empresas sociales de tercer nivel en el departamento de santander. Esta carencia plantea desafíos significativos para el desarrollo sostenible de estas entidades.

6.1 Modelo árbol de problemas

El árbol de problemas es una herramienta utilizada en la planificación estratégica para identificar y visualizar las causas y efectos de un problema específico, ayuda a comprender la relación entre los diferentes elementos que contribuyen al problema y facilita la identificación de posibles soluciones.

La falta de un modelo de planificación estratégica puede ser un obstáculo para el fomento del bienestar institucional en las empresas sociales del estado de tercer nivel en el departamento de santander. Sin un enfoque estratégico claro, estas empresas pueden enfrentar dificultades para establecer metas y objetivos claros, identificar las acciones necesarias para alcanzarlos y evaluar su progreso.

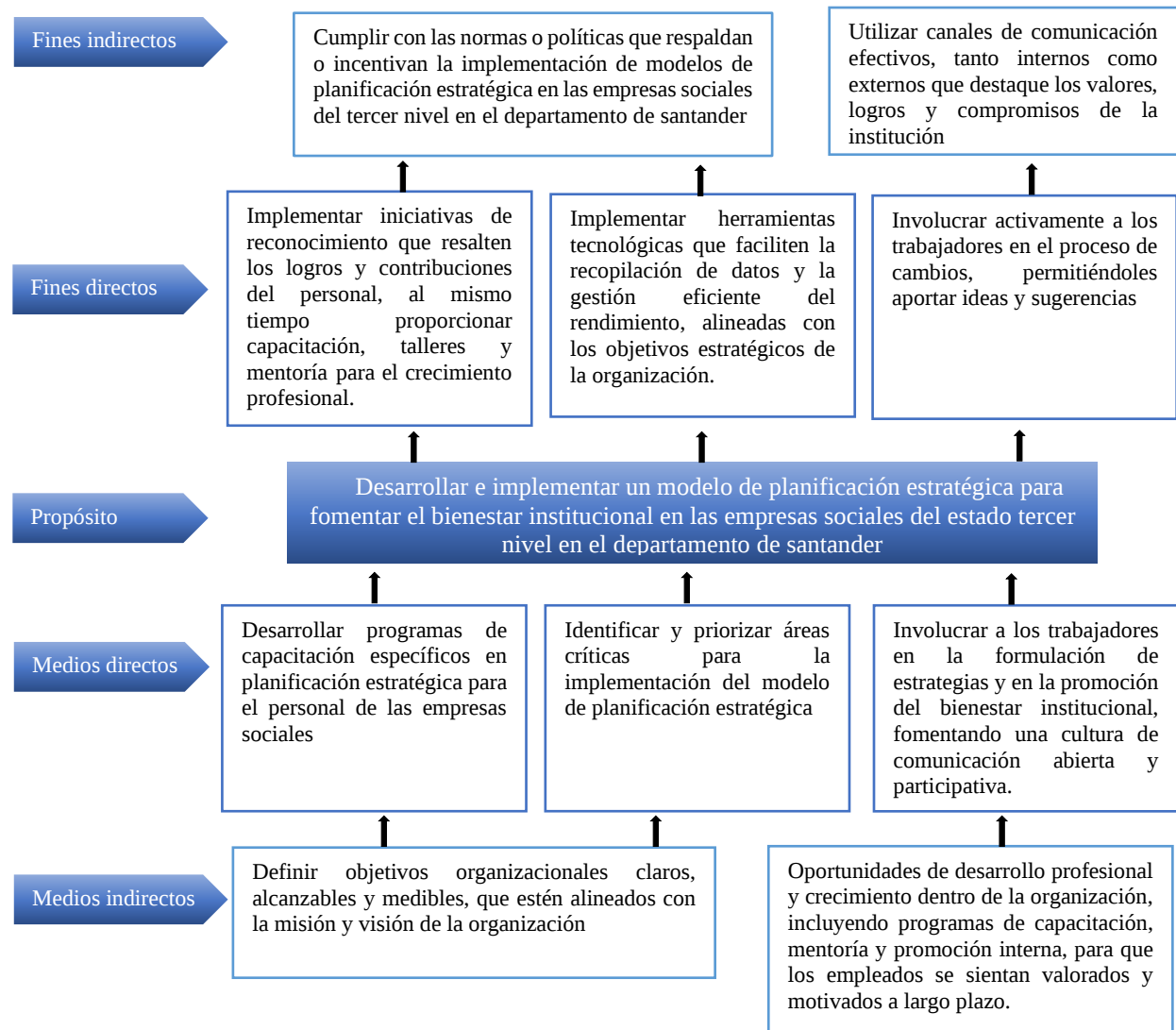
Figura 5. Árbol de problemas



7. Análisis de objetivos

Una vez establecido el problema central de este proyecto donde se analizaron las causas y efectos del mismo se definió el objetivo que permitirá Implementar un modelo de planificación estratégica para fomentar el bienestar institucional en las empresas sociales del tercer nivel en el departamento de Santander. Para asegurar el cumplimiento de este objetivo se transformaron las causas en los medios que posiblemente se deben intervenir para obtener los fines esperados y eliminar los efectos negativos que se vienen presentando en la y que afecta el bienestar de los profesionales del sector salud (ver figura 6).

Figura 6. Árbol de objetivos



8. Análisis de alternativas

El análisis de alternativas es parte fundamental para el desarrollo de este proyecto, sirve para plantear las diferentes opciones que se podrían tener en cuenta para cumplir el objetivo central de esta problemática, el cual consiste en el Implementar un modelo de planificación estratégica para fomentar el bienestar institucional en las empresas sociales del tercer nivel en el departamento de santander. Para lo anterior, se identifican las opciones más viables acorde a los medios obtenidos en el análisis de objetivos y se realiza la evaluación de cada una frente a unos criterios.

8.1 Identificación de alternativas

Para establecer las opciones más viables que permitan atender las necesidades, se tuvieron en cuenta los medios y la relación con los fines que se obtuvieron en el análisis de objetivos, identificando las siguientes alternativas:

Alternativa 1: elaboración e implementación de programas de capacitación en planificación estratégica adaptados a las necesidades particulares de las empresas sociales de tercer nivel en el departamento de santander.

Alternativa 2: identificar y priorizar áreas críticas para la implementación del modelo de planificación estratégica, garantizando la asignación adecuada de recursos para facilitar su ejecución.

Alternativa 3: implementar canales de comunicación efectivos entre los diferentes niveles de la empresa para fomentar la participación de los empleados en la formulación de estrategias y en la promoción del bienestar institucional.

8.2 Evaluación de alternativas

Para avanzar en la implementación del marco lógico, se procedió a evaluar cada una de las alternativas identificadas. Este análisis se realizó considerando diversos criterios, con el objetivo de determinar su idoneidad y así abordar las necesidades de los profesionales de salud de las empresas sociales del estado de tercer nivel en el departamento de santander.

Los criterios aplicados en el análisis fueron: tamaño físico, localización, capacidad asistencial, aspectos técnicos, recursos financieros, análisis ambiental y análisis jurídico, los cuales se describen a continuación.

Tabla 4. Evaluación de las alternativas propuesta para mejorar el modelo de planeación estratégica del bienestar institucional en las empresas sociales del estado

Criterios	Alternativas
1. Programas de capacitación en planificación estratégica adaptados a las necesidades	2. Priorizar áreas críticas para la implementación del modelo de planificación estratégica, garantizando la asignación adecuada de recursos
Financiero	3. Canales de comunicación efectivos entre los diferentes niveles de la empresa para fomentar la participación de los empleados Se debe evaluar cuánto costará diseñar, desarrollar e implementar el programa de capacitación. Esto incluye el costo de los materiales, la contratación de instructores o consultores, los gastos de viaje si es necesario, entre otros. Adicionalmente que beneficios se esperan obtener de la capacitación en planificación estratégica. Esta alternativa busca priorizar el impacto en los objetivos estratégicos y la viabilidad de implementación, y desarrollar un plan detallado de asignación de recursos. La estrategia se centra en monitorear continuamente la ejecución del plan y ajustar la asignación de recursos según sea necesario para asegurar la efectividad de la implementación. La propuesta busca implementar un sistema bidireccional de comunicación para fortalecer las capacitaciones en comunicación efectiva y desarrollar plataformas digitales que faciliten el intercambio de información. Además, se plantea la organización de reuniones periódicas con el propósito de discutir temas relevantes y fomentar la colaboración.
Tiempo	Identificar las necesidades de capacitación, diseñar programas personalizados, seleccionar facilitadores expertos, programar sesiones de capacitación que no interrumpan las actividades regulares, implementar los programas con materiales adecuados, y realizar un seguimiento para verificar la aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos. Esta alternativa implica la identificación de áreas críticas a través de un análisis FODA que evalúa los procesos internos, seguido por la definición de criterios de priorización basados en el impacto en los objetivos estratégicos, urgencias y recursos disponibles. posteriormente, se implementarán planes de acción específicos con asignación adecuada de recursos, junto con un seguimiento continuo y ajustes Se deben realizar actividades enfocadas en la identificación de niveles de comunicación existentes, la evaluación de la eficacia de los canales actuales, el diseño e implementación de nuevos canales, la medición del impacto y la realización de ajustes continuos. Lo anterior con el fin de lograr una reducción del tiempo de respuesta en la comunicación interna y así lograr un aumento en la participación de los empleados.

Criterios		Alternativas	
		según sea necesario para garantizar el éxito de los objetivos.	
Impacto en el bienestar Institucional	Identificar áreas de mejora, que permitan desarrollar programas de capacitación efectivo y a su vez mejoren el bienestar institucional al fortalecer las capacidades de los miembros de la institución	Realizar un análisis interno y externo de la institución, con el fin de elaborar un plan estratégico que contemple metas definidas. Asimismo, se llevar a cabo talleres participativos para identificar y priorizar áreas críticas.	Establecer canales de comunicación formales e informales que fomenten la participación de los empleados en los procesos y decisiones organizacionales.
Sostenibilidad a largo plazo	La implementación de programas de capacitación en planificación estratégica personalizados para las necesidades específicas puede tener un impacto significativo en la sostenibilidad a largo plazo. Esto se logra a través de un análisis minucioso de las necesidades, la adaptabilidad y los recursos disponibles, seguido de una implementación centrada en el desarrollo de contenidos pertinentes, la transferencia de conocimientos y la integración con la cultura organizacional.	Se propone priorizar áreas críticas mediante un análisis situacional detallado, identificando problemas y oportunidades clave. Que permita el desarrollarlo de un modelo de planificación estratégica adaptado a las necesidades de la organización, con especial atención en la asignación equitativa de recursos.	Identificar los problemas actuales relacionados con la falta de comunicación efectiva y la baja participación de los empleados, estableciendo objetivos generales y específicos que incluyen la evaluación de canales de comunicación existentes, el diseño e implementación de nuevos canales, la capacitación en habilidades de comunicación y la monitorización continua.
Efectividad en la implementación	Esta alternativa implica establecer un objetivo claro, que permita seleccionar cuidadosamente el programa de capacitación. A través de la elaboración de un plan de acción detallado, se busca monitorear y evaluar periódicamente los resultados, asegurando así la	Implementar un modelo de planificación estratégica que garantizase la asignación adecuada de recursos en la organización y a su vez permita maximizar la efectividad en la implementación y contribuya a la consecución de los	Implementar y reforzar canales de comunicación interna en la empresa con el fin de promover la participación activa de los empleados en todos los niveles jerárquicos. A través de un plan integral que abarque un diagnóstico inicial de los canales existentes, que permita el diseño e

Criterios		Alternativas		
		sostenibilidad de las mejoras logradas	objetivos estratégicos de manera más eficiente y enfocada.	implementación de nuevos canales efectivos.
Viabilidad y factibilidad de implementación		Diseñar programas de capacitación específicos, adaptados a la disponibilidad de recursos, e implementar mecanismos de evaluación del impacto. Al seguir este enfoque estructurado, se puede demostrar de manera efectiva la viabilidad y factibilidad de implementar los programas propuestos, resaltando así su efectividad y beneficios potenciales.	Identificar las áreas clave donde se desarrolla el modelo de planificación estratégica, estableciendo un cronograma para evaluar la viabilidad técnica y financiera. Además, es necesario establecer mecanismos de monitoreo y evaluación para realizar ajustes necesarios durante la implementación	Esta alternativa no solo busca superar obstáculos, sino también capitalizar oportunidades a través de planes específicos diseñados para mejorar la comunicación. Al implementar estrategias de comunicación interna y externa, se pretende fortalecer las relaciones tanto dentro como fuera de la organización

8.3 Selección de la alternativa de solución

La selección de alternativas es crucial para identificar y escoger la mejor estrategia que tenga mayor impacto sobre el mejoramiento de la situación que se planteó como problema inicialmente

Para llevar a cabo este análisis, se emplearon los siguientes criterios de evaluación: financiero, tiempo, impacto en el bienestar institucional, sostenibilidad a largo plazo, efectividad en la implementación, viabilidad y factibilidad de implementación. de esta manera, en la tabla 4 se presenta la evaluación de las alternativas utilizando una escala de conveniencia de 1 a 5, donde 1 es muy bajo, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 muy alto.

Tabla 5. Evaluación de las alternativas propuesta para mejorar el modelo de planeación estratégica del bienestar institucional en las empresas sociales del estado

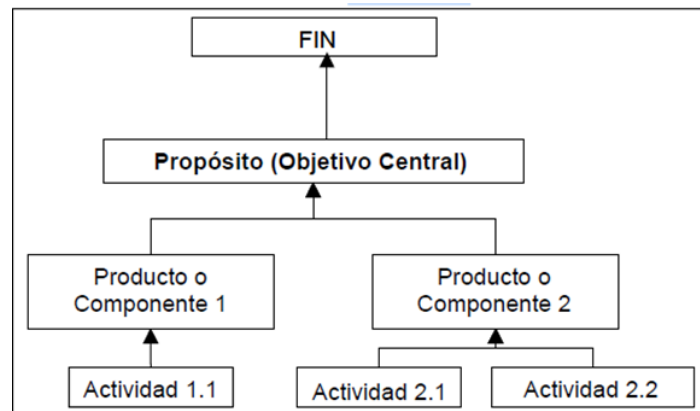
Criterios	Alternativas		
	1.Programas de capacitación en planificación estratégica adaptados a las necesidades	2.Priorizar áreas críticas para la implementación del modelo de planificación estratégica, garantizando la asignación adecuada de recursos	3.Canales de comunicación efectivos entre los diferentes niveles de la empresa para fomentar la participación de los empleados
Financiero	4	4	3
Tiempo	3	4	4
Impacto en el bienestar institucional	5	4	4
Sostenibilidad a largo plazo	4	5	4
Efectividad en la implementación	5	5	4
Viabilidad y factibilidad de implementación	4	4	5
Total	25	26	24

Nota: se determina mediante una escala de valoración de 1 a 5

Teniendo en cuenta los resultados de la tabla 5, la alternativa priorizar áreas críticas para la implementación del modelo de planificación estratégica, garantizando la asignación adecuada de recursos con 26 puntos, seguido de la alternativa programas de capacitación en planificación estratégica adaptados a las necesidades con 25 puntos y los Canales de comunicación efectivos entre los diferentes niveles de la empresa para fomentar la participación de los empleados con 24 puntos. Por lo tanto, se seleccionó la primera alternativa de Priorizar áreas críticas para la implementación del modelo por tener mayor conveniencia, pertinencia y eficacia para la solución del problema.

9. Construcción del modelo analítico del proyecto

El presente capítulo desarrolla el proceso analítico detallado de la alternativa seleccionada previamente, basado en la metodología del marco lógico. Este análisis incluye la descripción de la estructura analítica, el diligenciamiento de la matriz correspondiente y un resumen narrativo de los hallazgos. La construcción de la matriz de marco lógico fue el punto de partida para planificar las etapas, actividades, recursos y estándares necesarios para asegurar un seguimiento eficaz del proyecto en el entorno hospitalario durante su ejecución.

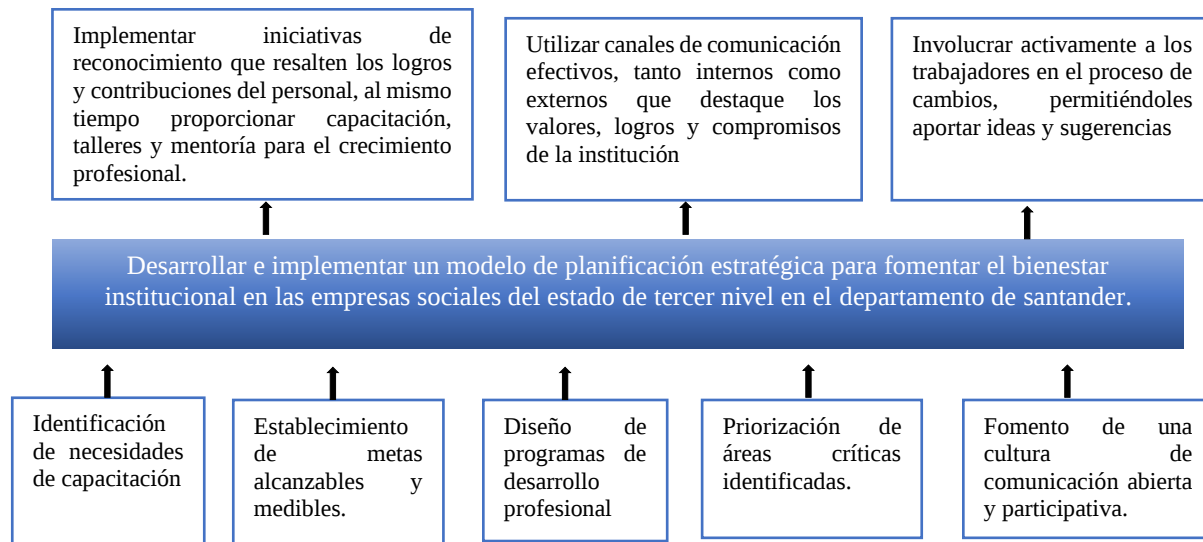
Figura 7. *Esquema estructura analítica del proyecto*

Nota: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

9.1 Estructura analítica

Como se mencionó anteriormente, la planificación del proyecto sigue la metodología de marco lógico. La estructura analítica se compone de 4 niveles jerárquicos, que se detallan en la tabla 5, con el fin de establecer la propuesta, su propósito, los componentes y las actividades con mayor nivel de detalle. Este desglose analítico proporciona una visión general y específica de los productos a entregar y las actividades necesarias para cumplir el propósito del proyecto. A continuación, se presentan en detalle estos productos y actividades.

Figura 8. Estructura analítica del proyecto (E.A.P.) del proyecto propuesta para mejorar el modelo de planeación estratégica del bienestar institucional en las empresas sociales del estado



9.2 Matriz de marco lógico

La matriz de marco lógico se constituye en un modelo de presentación simplificado de la vinculación causal y sistemática entre la intervención (actividades, productos) y sus efectos (resultados e impacto) que facilita la comunicación, el seguimiento, la evaluación y la dirección del proyecto, a través de una única plantilla estandarizada. La matriz también contiene una descripción del contexto, es decir, los elementos influyentes en el proyecto y las suposiciones planteadas en el diseño del mismo (Cárdenas Torrado et al., 2022).

Como se muestra en la tabla 6 la matriz está constituida por una tabla de doble entrada. En el eje vertical se encuentran dispuestos los niveles jerárquicos previamente mencionados, mientras que en el eje horizontal se sitúan los elementos de resumen, indicador, medio de verificación y supuestos. Este diseño nos ha permitido llevar a cabo una revisión exhaustiva de los productos por entregar y los requisitos normativos, técnicos, asistenciales, documentales y presupuestales necesarios para asegurar la gestión efectiva del proyecto durante la fase de ejecución.

Tabla 6. Matriz de marco lógico del proyecto propuesta para mejorar el modelo de planeación estratégica del bienestar institucional en las empresas sociales del estado

Elementos	Resumen	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Contribuir en el bienestar institucional en las empresas sociales del estado	•Porcentaje de satisfacción del cliente interno •Porcentaje de ausentismo laboral •Rotación del personal	Acta de entrega del proyecto. Informe de los resultados obtenidos de las encuestas de clima organizacional y satisfacción del cliente interno	Se genera un ambiente laboral favorable que promueva la eficiencia y el compromiso del personal, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales y al cumplimiento de la misión institucional
Propósito	Desarrollar e implementar un modelo de planificación estratégica para fomentar el bienestar institucional en las empresas sociales del estado	•Porcentaje de satisfacción de los empleados de las empresas sociales del estado •Número de áreas de mejora identificada en las empresas sociales del estado	Auditorías internas para evaluar la efectividad de la implementación del modelo y su alineación con los objetivos de bienestar institucional Entrevistas con directivos, empleados y otros actores clave para obtener retroalimentación sobre cómo el modelo está afectando el bienestar institucional	Disponibilidad de recursos financieros y humanos para llevar a cabo la implementación del modelo de planificación estratégica
Componentes (productos)	Priorizar áreas críticas para la implementación del modelo de planificación estratégica, garantizando la asignación adecuada de recursos	•Porcentaje de recursos asignados a las áreas críticas identificadas en el modelo de planificación estratégica	Planes de acción detallados que demuestren cómo se abordarán estas áreas críticas Informes del avance del proyecto Registros contables	Se cuenta con la disponibilidad de recursos financieros, para priorizar y asignar los adecuadamente a las áreas críticas identificadas

Actividades	Identificación de necesidades de capacitación. •Capacitaciones en artes y/o artesanías u otras modalidades que involucren la creatividad. •Preparación y desarrollo de competencias en el uso de herramientas digitales disponibles en la entidad y aplicaciones de uso gratuito. •Actividades orientadas de team building (construcción de equipos de trabajo) •Estrategias de trabajo bajo presión. •Actividades orientadas a identificar y detección de situaciones asociadas al acoso laboral, acoso sexual, violencia física, violencia psicológica u otro tipo de violencia contra la mujer. •Acciones para prevenir, detectar y proteger actuaciones discriminatorias o de trato desigual	•Número de áreas identificadas con necesidades de capacitación.	Informes del avance del proyecto Implementación de encuestas de clima organizacional y satisfacción del cliente interno Lista de chequeo con el nivel de cumplimiento	Se fomenta una cultura de comunicación abierta y participativa, que establece metas alcanzables y medibles, para el diseño de programas de desarrollo profesional que aborden las necesidades específicas del personal
--------------------	--	--	--	---

Priorización de áreas críticas identificadas. •Acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional. •Manejo del estrés, ansiedad y depresión. Telemedicina, teleorientación psicológica. •Acompañamiento e implementación de estrategias para el mantenimiento de la salud mental •Prevención del sedentarismo. Importancia del autocuidado. •Adopción de programas de mindfulness. •Adecuación de salas amigas de la familia lactante del entorno laboral. •Promoción de alianzas.	•Porcentaje de recursos asignados a las áreas críticas identificadas
Fomento de una cultura de comunicación abierta y participativa. •Campañas de creación de cultura inclusiva dentro de las entidades públicas. •Acciones para promover la inclusión laboral, diversidad y equidad. •Acciones concientizar, promover, detectar y definir rutas de posibles situaciones que afecten los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales.	•Tasa de participación en encuestas de clima laboral que evalúen la percepción de los empleados sobre la comunicación

•Actividades asociadas a promover la diversidad e inclusión al interior de la entidad con el propósito de que el servidor público se sienta parte y a gusto con el desempeño de su labor.

•Bienestar espiritual.

•Diseñar e implementar una estrategia de comunicación encaminada a desarrollar sentido de pertenencia.

Establecimiento de metas alcanzables y medibles.

•Porcentaje de cumplimiento de metas

•Programas de incentivos - reconocimientos por el buen desempeño.

•Actividades con ocasión del reconocimiento a servidores públicos según su profesión (día del periodista, administrador, abogado y psicólogo, entre otras.

•Acciones encaminadas a reconocer y premiar a las servidoras y los servidores públicos por los logros o el cumplimiento de objetivos.

•Eventos deportivos y recreacionales.

•Eventos artísticos y culturales presenciales y/o virtuales.

Actividades para el día nacional del servidor público.

•Entorno laboral saludable.

•Campañas con el propósito de promover en las servidoras públicas y los servidores

públicos el entendimiento y la interiorización de los valores del código de integridad.

Diseño de programas de desarrollo profesional

- Actividades de coaching y mentoring.
 - Promoción del uso de la bicicleta como medio de transporte.
 - Horarios flexibles para los servidores públicos.
 - Actividades especiales con ocasión del Día de la Familia y de compartir con las familias.
 - Acciones con ocasión del Día de la Niñez y la Recreación.
 - Celebración de cumpleaños.
 - Creación e implementación de ecosistemas digitales enfocados en el bienestar de las servidoras y los servidores públicos.
-

•Porcentaje de empleados que participan en programas de desarrollo profesional

9.3 Resumen Narrativo

9.3.1 *Fin*

El proyecto es de gran importancia para los trabajadores de las empresas sociales de tercer nivel del estado, ya que contribuirá significativamente al bienestar institucional de estas empresas.

9.3.2 *Propósito*

El proyecto es crucial para el departamento de santander, ya que al desarrollar e implementar un modelo de planificación estratégica para promover el bienestar institucional en las empresas sociales del estado, se contribuye a mejorar la gestión, la eficiencia operativa y la sostenibilidad de estas empresas. Esto, a su vez, les permite cumplir de manera más efectiva con sus objetivos sociales y económicos.

9.3.3 *Componente o productos*

Se propone como alternativa abordar la problemática identificada mediante la priorización de áreas críticas para la implementación de un modelo de planificación estratégica. Esto garantizará la asignación adecuada de recursos, es decir, un modelo que facilite la formulación de proyectos destinados a promover el bienestar institucional en empresas sociales del tercer nivel del estado.

9.3.3.1 *Entregables.* Informe de identificación de necesidades de capacitación: documento que detalla las áreas donde se identifican deficiencias en el conocimiento y habilidades del personal.

Plan de acondicionamiento de las instalaciones: documento que detalla las actividades específicas a realizar, los recursos necesarios, el cronograma y los responsables.

Matriz de priorización de áreas críticas identificadas: informe en donde se evidencie de manera clara y jerarquizada las áreas que requieren atención inmediata en términos de capacitación.

Plan de fomento de cultura de comunicación abierta y participativa: documento que describe las estrategias y acciones a implementar para promover un entorno de trabajo donde la comunicación sea transparente, fluida y participativa.

Diseño de programas de desarrollo profesional: programa de capacitación diseñados para abordar las necesidades identificadas y alcanzar las metas establecidas.

9.3.3.2 Actividades. A continuación, se presentan las actividades necesarias para materializar el proyecto del modelo de planeación estratégica de bienestar institucional

- Identificación de necesidades de capacitación
- Priorización de áreas críticas identificadas.
- Fomento de una cultura de comunicación abierta y participativa.
- Establecimiento de metas alcanzables y medibles.
- Diseño de programas de desarrollo profesional

Durante el proceso constructivo se podrán surgir aspectos que requiera realizar otras actividades no planteadas en esta propuesta.

9.4 Indicadores

Los indicadores son elementos fundamentales en el diseño y desarrollo de cualquier proyecto bajo el enfoque del marco lógico, desempeñando un rol crucial en su planificación, ejecución y evaluación. Estos indicadores ofrecen un mecanismo efectivo para cuantificar y

medir el avance hacia la consecución de los objetivos fijados, facilitando una evaluación precisa del rendimiento y los resultados obtenidos.

9.4.1 Indicadores de propósito

- *Porcentaje de satisfacción de los empleados de las empresas sociales del estado*
- *Número de áreas de mejora identificada en las empresas sociales del estado*

9.4.2 Indicadores de composición

- Porcentaje de recursos asignados a las áreas críticas identificadas en el modelo de planificación estratégica

9.4.3 Indicadores de actividades

- Número de áreas identificadas con necesidades de capacitación
- Porcentaje de recursos asignados a las áreas críticas identificadas
- Tasa de participación en encuestas de clima laboral que evalúen la percepción de los empleados sobre la comunicación
- Porcentaje de cumplimiento de metas
- Porcentaje de empleados que participan en programas de desarrollo profesional

9.4.4 Medios de verificación

Las fuentes de información que se utilizarán para la medición de los indicadores de las actividades plasmados en la matriz de marco lógico son los siguientes:

1. Desarrollar e implementar un modelo de planificación estratégica:
 - Auditorías internas para evaluar la efectividad de la implementación del modelo y su alineación con los objetivos de bienestar institucional

- Entrevistas con directivos, colaboradores y otros actores clave para obtener retroalimentación sobre cómo el modelo está afectando el bienestar institucional.
 - Priorizar áreas críticas para la implementación del modelo de planificación estratégica, garantizando la asignación adecuada de recursos
2. Planes de acción detallados:
- Registros contables Identificación de necesidades de capacitación
 - Priorización de áreas críticas identificadas
 - Fomento de una cultura de comunicación abierta y participativa
 - Establecimiento de metas alcanzables y medibles
3. Diseño de programas de desarrollo profesional:
- Informes del avance del proyecto
 - Implementación de encuestas de clima organizacional y satisfacción del cliente interno
 - Lista de chequeo con el nivel de cumplimiento

9.5 Supuestos

Los supuestos en la metodología de marco lógico (MML) corresponden a factores que están fuera del control de los ejecutores del proyecto y se tuvieron en cuenta como escenario esperado sobre el cual se deben realizar las actividades:

Para ello, se identifican los riesgos ajenos a la gestión del proyecto que tiene que afrontar éste para tener éxito:

- Se genera un ambiente laboral favorable que promueva la eficiencia y el compromiso del personal, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales y al cumplimiento de la misión institucional

- Disponibilidad de recursos financieros y humanos para llevar a cabo la implementación del modelo de planificación estratégica
- Se cuenta con la disponibilidad de recursos financieros, para priorizar y asignar los adecuadamente a las áreas críticas identificadas
- Se fomenta una cultura de comunicación abierta y participativa, que establece metas alcanzables y medibles, para el diseño de programas de desarrollo profesional que aborden las necesidades específicas del personal

10. Recursos humanos, materiales y económicos

En esta sección, se han identificado y estimado los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para llevar a cabo el proyecto, considerando los entregables y actividades requeridas según lo establecido en la matriz de marco lógico. A continuación, se presenta el presupuesto global necesario para la ejecución potencial del proyecto, el cual engloba el costo total de cada una de las actividades mencionadas en la matriz de marco lógico.

De acuerdo con la tabla anterior, el presupuesto está conformado por los recursos requeridos para la implementación del modelo de planeación estratégica de bienestar por \$130.000.000

Tabla 7. Presupuesto para el desarrollo del proyecto

Eje	Componentes	Objetivo	Actividad	Población	Responsables	Frecuencia	Indicador	Meta	Presupuesto
Eje 1: Equilibrio o psicosocial	Factores psicosociales	Promover el bienestar integral y la salud mental de los colaboradores de la institución a través de actividades que fomenten la cohesión social, el desarrollo personal, la creatividad, y un ambiente de trabajo saludable, con el fin de mejorar la calidad de vida y el rendimiento laboral.	Eventos deportivos y recreacionales	Todos los colaboradores de la institución	Talento humano y empresas contratistas de personal	1 vez al año	Proporción de cumplimiento de las actividades del programa de bienestar e incentivos	85%	\$ 4.000.000
			Eventos artísticos y culturales presenciales y/o virtuales			1 vez al año			\$ 2.000.000
			Capacitaciones en artes y/o artesanías u otras modalidades que involucren la creatividad			1 vez al año			\$ 3.500.000
			Bienestar espiritual			2 veces al año			\$ 2.000.000
			Entorno laboral saludable			Trimestral			\$ 3.500.000
			Celebración de cumpleaños			Según fechas especiales			\$ 6.500.000
			Horarios flexibles para los servidores públicos			Según fechas especiales.			\$ 2.000.000
			Actividades especiales con ocasión del día de la familia y de compartir con las familias			2 veces al año			\$ 10.500.000

Eje	Componentes	Objetivo	Actividad	Población	Responsables	Frecuencia	Indicador	Meta	Presupuesto
		prácticas y actividades que mejoren su bienestar integral y favorezcan una mayor armonía entre sus responsabilidades profesionales y su vida personal.	Acciones con ocasión del Día de la niñez y la Recreación			1 vez al año			\$ 3.500.000
			Adecuación de salas amigas de la familia lactante del entorno laboral			1 veces al año			\$ 5.000.000
			Promoción del uso de la bicicleta como medio de transporte			2 veces al año			\$ 2.500.000
	Calidad de vida laboral	Fomentar un entorno laboral positivo y saludable que promueva el bienestar integral de los servidores públicos, mediante la implementación de actividades y programas que reconozcan su desempeño, apoyen su desarrollo profesional y personal, y faciliten la adaptación ante cambios organizacionales.	Actividades para el día nacional del servidor público			1 vez al año			\$ 1.500.000
			Actividades con ocasión del reconocimiento a servidores públicos Según su profesión. (día del periodista administrador, abogado y psicólogo, entre otras)			Según fechas especiales.			\$ 5.000.000
			Acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional			2 veces al año			\$ 5.500.000
			Programas de incentivos - reconocimientos por el buen desempeño			1 vez al año			\$ 6.000.000
			Promoción de alianzas			1 vez al año			\$ 2.000.000

Eje	Componentes	Objetivo	Actividad	Población	Responsables	Frecuencia	Indicador	Meta	Presupuesto
Eje 2: Salud mental	Higiene mental	Promover y mantener la salud mental de los individuos mediante la implementación de estrategias y programas que fomenten el autocuidado, la resiliencia y la capacidad de manejar el estrés, contribuyendo así a un entorno laboral y personal más saludable y equilibrado.	Actividades de coaching y mentoring			1 vez al año			\$ 4.500.000
			Acompañamiento e implementación de estrategias para el mantenimiento de la salud mental			Semestral			\$ 3.500.000
			Estrategias de trabajo bajo presión			Semestral			\$ 1.500.000
			Adopción de programas de mindfulness			Semestral			\$ 2.000.000
			Importancia del Autocuidado			Trimestral			\$ 2.500.000
	Prevención de nuevos riesgos a la salud	Promover y fomentar estilos de vida saludables para prevenir nuevos riesgos a la salud mediante la reducción del sedentarismo, el manejo adecuado del estrés, la ansiedad y la depresión, así como el uso de tecnologías de salud para facilitar el acceso a la atención	Prevención del sedentarismo			Semestral			\$ 2.000.000
			Manejo del estrés ansiedad y depresión			Semestral			\$ 2.500.000
			Telemedicina Teleorientación psicológica			2 veces al año			\$ 1.500.000

Eje	Componentes	Objetivo	Actividad	Población	Responsables	Frecuencia	Indicador	Meta	Presupuesto
Eje 3: Diversidad e inclusión	Fomento de la inclusión, diversidad y equidad	médica y psicológica.							
		Promover un entorno inclusivo y equitativo dentro de las entidades públicas que garantice el respeto y la valoración de la diversidad, previniendo y erradicando cualquier forma de discriminación, y asegurando el pleno ejercicio de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de todas las personas.	Campañas de creación de cultura inclusiva dentro de las entidades públicas			1 vez al año			\$ 4.000.000
			Acciones para promover la inclusión laboral, diversidad y equidad			1 vez al año			\$ 5.000.000
			Acciones para prevenir, detectar y proteger actuaciones discriminatorias o de trato desigual			1 vez al año			\$ 4.000.000
			Acciones concientizar, promover, detectar y definir rutas de posibles situaciones que afecten los derechos civiles, políticos económicos, sociales y culturales			1 vez al año			\$ 4.000.000
	Prevención, atención y medidas de protección	Establecer políticas y procedimientos claros para prevenir, detectar y gestionar situaciones de acoso y violencia, promoviendo una cultura organizacional que fomente la igualdad de género y el respeto.	Actividades orientadas identificar y detección de situaciones asociadas al acoso laboral, acoso sexual, violencia física, violencia psicológica u otro tipo de violencia contra la mujer			2 veces al año			\$ 3.000.000

Eje	Componentes	Objetivo	Actividad	Población	Responsables	Frecuencia	Indicador	Meta	Presupuesto
Eje 4: transformación digital.	Creación de cultura digital para el bienestar	Fomentar la adopción y aprovechamiento de herramientas digitales y aplicaciones gratuitas entre los colaboradores para mejorar su bienestar personal y profesional, promoviendo así una cultura organizacional que valore y facilite el uso efectivo de la tecnología.	Preparación y desarrollo de competencias en el uso de herramientas digitales disponibles en la entidad y aplicaciones de uso gratuito			1 vez al año			\$ 3.000.000
	Creación de ecosistemas digitales	Diseñar y desarrollar ecosistemas digitales innovadores que promuevan el bienestar integral de las servidoras y los servidores públicos mediante la creación e implementación de soluciones tecnológicas accesibles y efectivas.	Creación e implementación de ecosistemas digitales enfocados en el bienestar de las servidoras y los servidores públicos			1 vez al año			\$ 3.500.000
Eje 5: Identidad y	Fomento del sentido de pertenencia	Fortalecer la identidad institucional y el	Diseñar e implementar una estrategia de comunicación			1 vez al año			\$ 4.000.000

Eje	Componentes	Objetivo	Actividad	Población	Responsables	Frecuencia	Indicador	Meta	Presupuesto
vocación por el servidor público	y la vocación por el servicio público	compromiso hacia el servicio público a través de estrategias de comunicación, promoción de valores éticos, reconocimiento del desempeño y promoción de un ambiente inclusivo y colaborativo.	encaminada a desarrollar sentido de pertenencia						
			Campañas con el propósito de promover en las servidoras públicas y los servidores públicos el entendimiento y la interiorización de los valores del código de integridad			1 vez al año			\$ 3.000.000
			Acciones encaminadas a reconocer y premiar a las servidoras y los servidores públicos por los logros o el cumplimiento de objetivos			1 vez al año			\$ 4.500.000
			Actividades asociadas a promover la diversidad e inclusión al interior de la entidad con el propósito de que el servidor público se sienta parte y a gusto con el desempeño de su labor			1 vez al año			\$ 4.000.000
			Actividades orientadas de team building (construcción de equipos de trabajo)			1 vez al año			\$ 3.000.000

11. Cronograma

[illegible]

Propuesta de un modelo de planeación estratégica de bienestar institucional, para las empresas sociales del estado de tercer nivel en el departamento de santander, mediante la metodología del marco lógico																																		
Responsable del proyecto Diana Lizeth Peña Sanmiguel	Fec ha	dom, 2024-07-07																																
	Sem ana	30		22 de julio de 2024				29 de julio de 2024				5 de agosto de 2024				12 de agosto de 2024																		
Eje	Componente	Actividad	Progre so	Inicio	Fin	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	
	Calidad de vida laboral	Actividades con ocasión del reconocimiento a servidores públicos según su profesión. (día del periodista administrador, abogado y psicólogo, entre otras)	0%	2-1-24	31-12-24																													
		Acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional	0%	15-5-24	18-9-24																													
		Programas de incentivos - reconocimientos por el buen desempeño	0%	1-9-24	30-9-24																													
		Promoción de alianzas	0%	1-6-24	30-6-24																													
		Actividades de coaching y mentoring	0%	1-4-24	30-4-24																													
Eje 2: Salud mental	Higiene mental	Acompañamiento e implementación de estrategias para el mantenimiento de la salud mental	0%	2-1-24	31-12-24																													
		Estrategias de trabajo bajo presión	0%	2-1-24	31-12-24																													
		Adopción de programas de mindfulness	0%	2-1-24	31-12-24																													
		Importancia del Autocuidado	0%	2-1-24	31-12-24																													
	Prevención de nuevos riesgos a la salud	Prevención del sedentarismo	0%	2-1-24	31-12-24																													
		Manejo del estrés ansiedad y depresión	0%	2-1-24	31-12-24																													
		Telemedicina	0%	2-1-24	31-12-24																													
		Teleorientación psicológica	0%	2-1-24	31-12-24																													

[illegible]

[illegible]

12. Difusión y comunicación

Con el fin de establecer canales claros de comunicación y mantener a todas las partes interesadas sobre el proyecto, es fundamental implementar estrategias claras sobre las expectativas, avances, estado actual y situaciones particulares del mismo. En este sentido, se proponen las siguientes

Tabla 8. *Medios de difusión*

Medios de difusión	Público objetivo	Alcance del medio de difusión	Responsables de la actividad de difusión
Circular informativa, correo electrónico	Todos los colaboradores de la institución	Alcance interno	Unidad funcional de Talento Humano
Grupos internos de comunicación			Oficina de prensa y comunicaciones
Página Web			Empresas contratistas de personal
Altavoces			

Es importante que la alta dirección designe a un funcionario responsable de supervisar la ejecución del proyecto y mantenga una comunicación continua con el equipo encargado de la implementación. Este funcionario también facilitará la comunicación entre este equipo y todas las áreas involucradas, con el objetivo de minimizar los desvíos causados por falta de comunicación en la definición de fechas u otras diferencias que puedan surgir.

13. Método mediante el cual se realizará la evaluación de los resultados de la implementación

Teniendo en cuenta que el objetivo del proyecto es diseñar un modelo de Planeación Estratégica de bienestar institucional mediante la metodología de marco lógico, se realizó la

respectiva identificación y construcción del árbol de problemas con el fin de identificar las causas y efectos tanto directos como indirectos de un problema central relacionado con la falta de un modelo de planificación estratégica para fomentar el bienestar institucional en las empresas sociales del estado de tercer nivel en el departamento de santander. Posteriormente, se elabora el árbol de objetivo y a partir de este se realiza un análisis de los medios y los fines definidos que permitan dar solución al problema planteado

Se busca una evaluación integral que permita sistematizarla, para lograr los resultados:

Indicadores de desempeño: se establecerían indicadores clave de rendimiento (KPIs) que reflejen los objetivos del proyecto, como la cantidad de empleos generados, el aumento de la producción, la mejora en los ingresos de los participantes, entre otros. Estos indicadores proporcionarían una medida cuantitativa de los logros del proyecto y permitirían evaluar su impacto en función de los objetivos establecidos (Grodin et al., 2024).

Encuestas y entrevistas: se realizarían encuestas y entrevistas a los beneficiarios del proyecto, así como a otros actores clave, para obtener retroalimentación sobre el impacto percibido y los cambios observados. Estas herramientas cualitativas permitirían capturar percepciones, experiencias y opiniones de primera mano, proporcionando una comprensión más completa de los efectos del proyecto en la comunidad (Pérez & Blanco, 2019).

Análisis de costo-beneficio: se evaluarían los costos incurridos en la implementación del proyecto en comparación con los beneficios obtenidos, tanto en términos económicos como sociales. Este análisis proporcionaría una visión holística de la eficiencia y la eficacia del proyecto, ayudando a determinar si los recursos invertidos están generando un retorno adecuado en términos de beneficios para la comunidad (Oliveros et al., 2019).

Análisis de sostenibilidad: se determinaría la capacidad del proyecto para mantener sus resultados a largo plazo, considerando aspectos como la viabilidad financiera, el apoyo comunitario y la continuidad de las operaciones. Este análisis garantizaría que los beneficios del proyecto sean sostenibles y perdurables, incluso después de su finalización inicial (Sierra et al., 2022).

14. Resultados

Esta investigación se basa en un diseño no experimental, lo que permito describir y analizar el nivel de percepción de diversas variables relacionadas con la gestión de la calidad de vida laboral y el bienestar de los colaboradores en las empresas sociales del estado de tercer nivel en el departamento de santander.

Por medio del cuestionario se recopilieron datos que permitieron identificar los factores claves que deben considerarse en la planeación estratégica, con el objetivo de abordar las necesidades y desafíos relacionados con la calidad de vida laboral y el bienestar en las empresas sociales del estado. La muestra se compone de 15 trabajadores.

Tabla 9. *Caracterización de la población participante*

Profesión	Genero	Edad	Tipo de vinculación laboral	Antigüedad en la institución
Auxiliar Administrativo	Femenino	29	Contrato	5 años
Médico general	Masculino	34	Contrato	4 años
Neonatólogo	Masculino	66	Contrato	15 años
Auxiliar administrativo	Femenino	50	Contrato	7 años
Auxiliar de enfermería	Femenino	53	Contrato	12 años
Auxiliar de enfermería	Femenino	42	Contrato	15 años
Psicóloga	Femenino	32	Contrato	4 años
Auxiliar de servicios generales	Femenino	36	Contrato	6 años
Trabajadora social	Femenino	28	Contrato	3 años
Enfermero	Masculino	24	Contrato	10 meses

Profesión	Genero	Edad	Tipo de vinculación laboral	Antigüedad en la institución
Guarda de seguridad	Masculino	20	Contrato	5 meses
Auxiliar de traslado intrainstitucional	Masculino	29	Contrato	5 años
Enfermera	Femenino	42	Contrato	10 años
Nutricionista	Femenino	28	Contrato	2 años
Terapeuta respiratoria	Femenino	32	Contrato	4 años

Los resultados obtenidos son consistentes con la distribución de los cuestionarios aplicados, mostrando un predominio del género femenino del 67%. Es importante destacar que el 100% de los participantes están vinculados a través de contrato y no de planta, lo que ha contribuido a una alta rotación del personal.

Adicionalmente, los resultados en la vinculación con la institución revelan una condición que algunos estudios han señalado, es común a los trabajadores latinoamericanos, especialmente en el sector salud: como es el de la “inseguridad laboral”, la cual puede tener consecuencias negativas tanto para el trabajador como para la empresa, impactando el rendimiento laboral, la productividad, el estado de ánimo y las relaciones entre compañeros, y a su vez generando una sensación de incertidumbre y vulnerabilidad en los empleados respecto a su trabajo

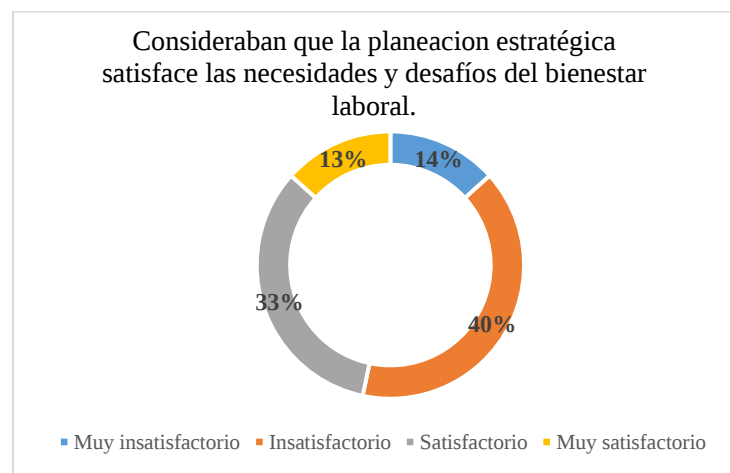
A continuación, se presentan los principales resultados de los objetivos específicos planteados:

14.1 Resultado objetivo 1

“Identificar los elementos que contiene una planeación estratégica, para facilitar los medios necesarios que permitan analizar las necesidades y desafíos de bienestar laboral de las empresas sociales del estado (ese) de tercer nivel en el departamento de santander.”

La planeación estratégica actúa como el puente que conecta la visión, misión, valores, objetivos estratégicos al bienestar laboral, política de bienestar y principios. Facilitando la identificación de las necesidades y desafíos específicos relacionados con el bienestar laboral y a su vez asegura que la institución esté alineada para abordar estos aspectos críticos en su camino hacia el éxito y la realización de su visión a largo plazo.

Figura 9. *Impacto de la planeación estratégica en el bienestar laboral*



Los resultados muestran una diversidad notable en la percepción sobre la contribución de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos al bienestar laboral, política de bienestar y principios. Es crucial identificar y replicar los aspectos que generan satisfacción, mientras se abordan las razones detrás de la insatisfacción para implementar mejoras significativas. Este análisis proporciona una guía clara para ajustar estrategias y mejorar la percepción y el impacto de estos elementos en el bienestar laboral de manera efectiva y enfocada.

A continuación, se presenta un cuadro detallado de los elementos de la planeación estratégica diseñados para analizar y abordar las necesidades y desafíos del bienestar laboral, basado en los resultados obtenidos de la figura 9.

Tabla 10.*Elementos estratégicos para el bienestar laboral*

Componente	Descripción	Observaciones/Argumentos
Misión	Propósito fundamental de la ESE en relación con el bienestar laboral de sus empleados	Debe reflejar el compromiso institucional con el cuidado y desarrollo de su talento humano.
Visión	Aspiración a futuro de la ESE en términos de bienestar laboral.	Debe inspirar y orientar hacia metas claras de mejora continua en el ambiente laboral.
Valores	Principios éticos y morales que guían el comportamiento organizacional respecto al bienestar laboral.	Deben promover un ambiente de respeto, equidad y bienestar integral para los empleados.
Objetivos estratégicos	Metas específicas para mejorar el bienestar laboral, como reducción de estrés o aumento de satisfacción.	Deben alinearse con la estrategia organizacional y ajustarse a las necesidades cambiantes.
Política de bienestar Laboral	Directrices y normativas que regulan las acciones y programas para mejorar el bienestar laboral.	Debe estar respaldada por la alta dirección y ser comunicada claramente a todos los empleados para asegurar implementación efectiva y seguimiento adecuado.
Principios	Fundamentos filosóficos que sustentan las decisiones en relación con el bienestar laboral.	Deben reflejar el compromiso organizacional con el cuidado y desarrollo integral de los empleados, fomentando un entorno donde cada individuo alcance su máximo potencial.

14.2 Resultado objetivo 2

“Diagnosticar la situación actual de las principales necesidades y desafíos en términos de bienestar laboral en las empresas sociales del estado (ESE) de tercer nivel en el departamento de santander, mediante un análisis de las condiciones actuales.”

Con la finalidad de diagnosticar la situación actual de las principales necesidades y desafíos, se realiza un análisis de las condiciones actuales a través del cuestionario, obteniendo como resultado el grado de satisfacción global, el cual es calculado como la media aritmética de

las frecuencias resultantes por cada alternativa de respuesta dando lugar al porcentaje de esta manera:

- 1= Muy insatisfactorio
- 2= Insatisfactorio
- 3= Satisfactorio
- 4= Muy satisfactorio

Se analizó la percepción de los trabajadores dándoles cuatro alternativas de satisfacción.

Así mismo, se hace un análisis correspondiente a cada una de las alternativas de respuesta.

Tabla 11. *Resultados del cuestionario*

Las preguntas, reflejan el grado de satisfacción con respecto a los diferentes tópicos marcados y se contestan en una escala, que va del 1 al 4:	1	2	3	4
En la entidad se reconocen los esfuerzos de eficiencia y preparación con oportunidades de promoción	5	4	6	
Cuando tiene problemas extralaborales, que afectan el trabajo, su jefe está en disposición de apoyarle	4	6	5	
El lugar en el cual desempeña las funciones y en el cual permanece el mayor tiempo del día, están en condiciones adecuadas de limpieza, físicas, orden e iluminación	2	3	10	
Las oportunidades de promoción laboral en la institución se dan en base a el currículum y no a influencias	5	7	3	
Considera que hay un buen ambiente, relaciones interpersonales que fomenten la cultura del buen compañero, generando respeto en el grupo de trabajo	5	8	2	
Con respecto a la forma de contratación con el que cuenta en este momento, se encuentra	10	5		
El trabajo le brinda la oportunidad de hacer frente a cualquier situación adversa que se me presente	4	3	8	
Las actividades laborales le permiten participar del cuidado de su familia (hijos, padres, hermanos, y/u otros)	2	10	3	
Ha recibido por parte de la institución algún reconocimiento por las labores ejecutadas	6	9		
Considera que la institución realizada jornadas de bienestar institucional	4	5	4	2

De acuerdo con los resultados ya tabulados, se evidencia el porcentaje de cada una de las preguntas

Figura 10 . Resultados generales del cuestionario

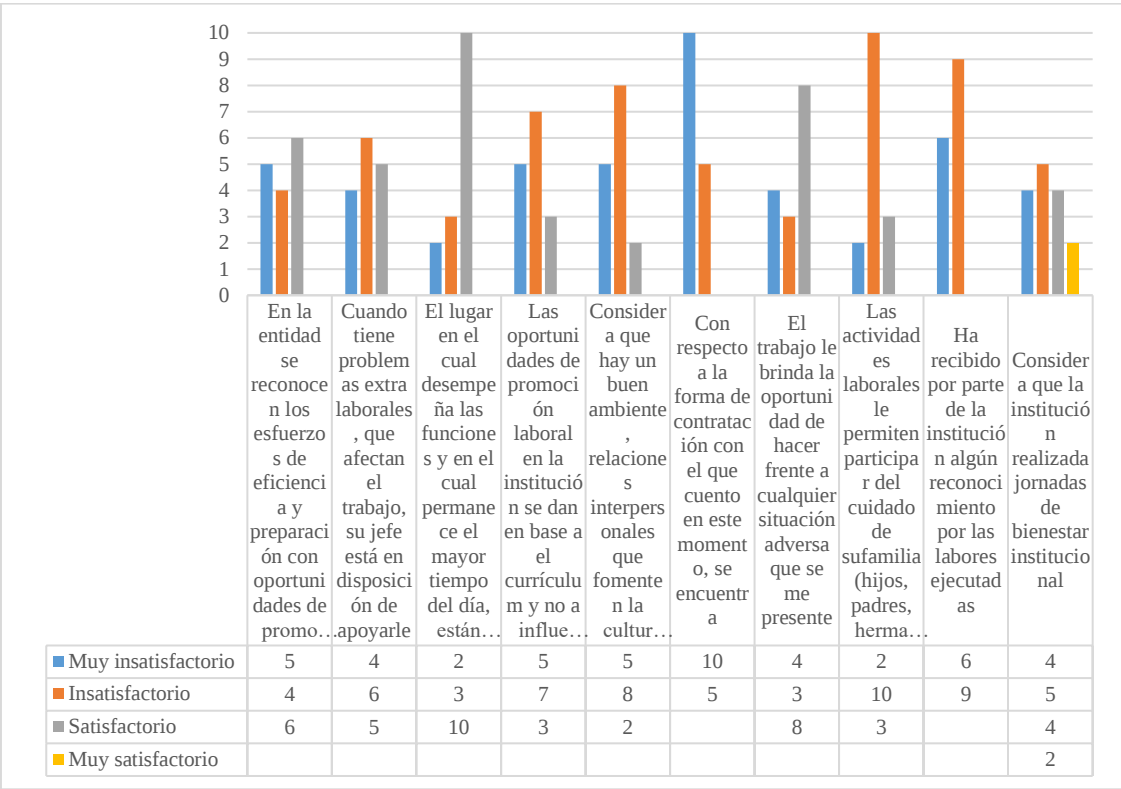
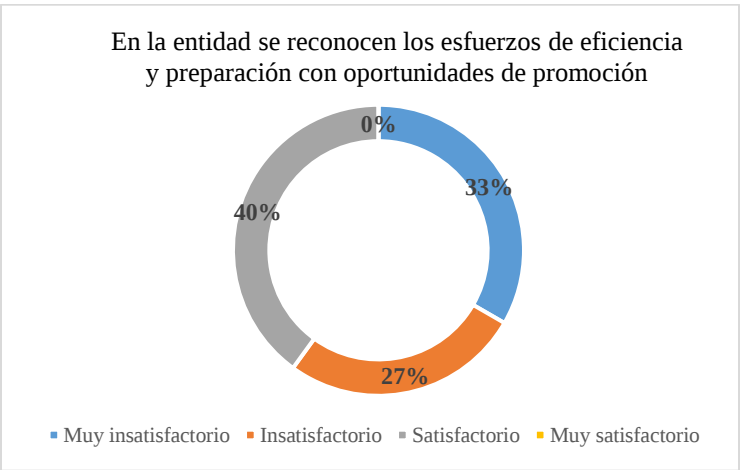
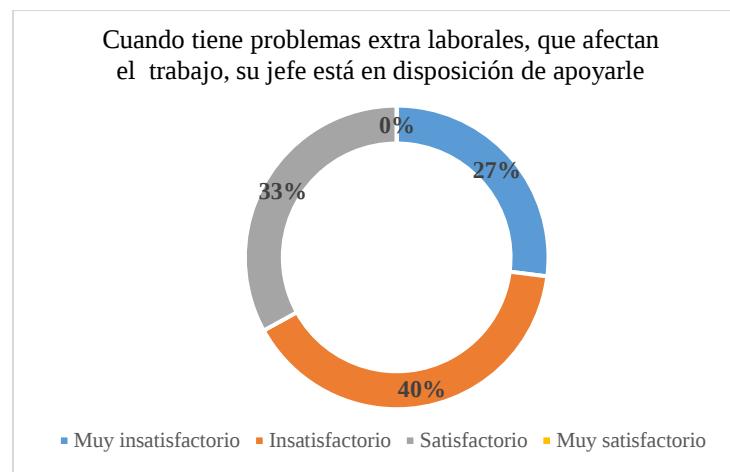


Figura 11. Resultados de esfuerzos en eficacia y desarrollo profesional



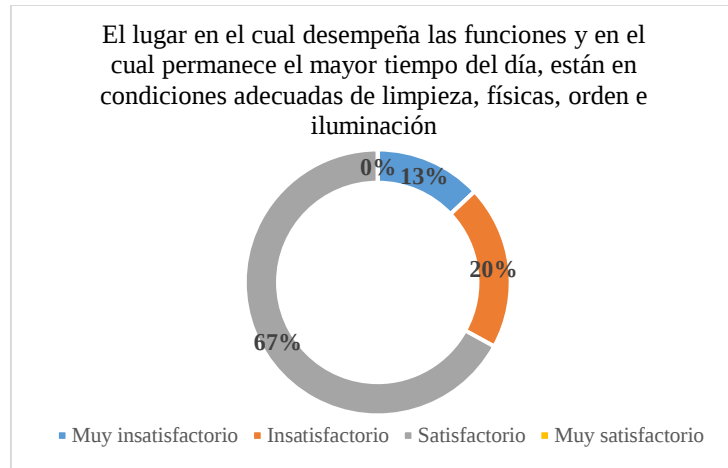
Los resultados revelan una percepción mayoritariamente negativa sobre el reconocimiento de esfuerzos y oportunidades de promoción, con un 33% considerando la situación muy insatisfactoria y un 27% insatisfactoria. Existe una necesidad de mejorar la eficiencia y preparación en la entidad, así como la forma en que se reconocen los esfuerzos de los empleados. Es importante tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los participantes para implementar cambios y mejoras en el sistema de reconocimiento y promoción.

Figura 12. Disposición de apoyo del jefe ante problemas extralaborales



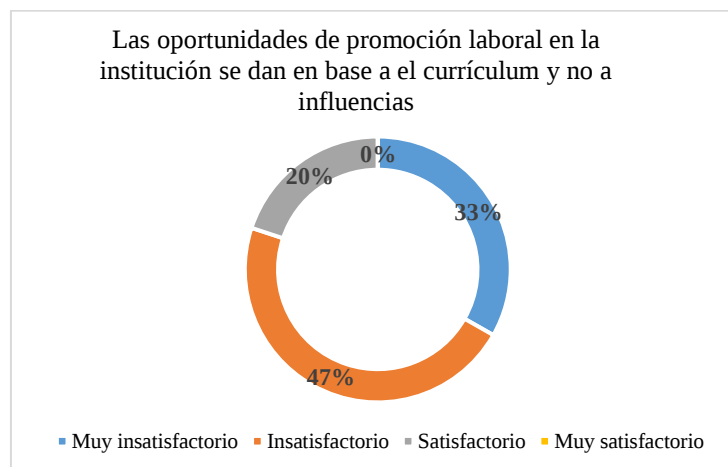
El análisis de los resultados revela que una proporción significativa de empleados, el 40%, siente que el apoyo de sus superiores en situaciones personales que impactan su desempeño laboral es deficiente. En contraste, el 33% valora este apoyo de manera muy positiva, mientras que el 27% lo percibe como extremadamente insatisfactorio. Es importante destacar que el apoyo de los jefes durante problemas personales puede tener un impacto significativo en la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados. Un apoyo adecuado puede generar mayor lealtad, menor rotación de personal y un aumento en la disposición de los empleados para colaborar y contribuir positivamente al éxito colectivo.

Figura 13. Condiciones del espacio de trabajo



Los resultados obtenidos indican que hay margen de mejora en las condiciones de limpieza, físicas, orden e iluminación en el lugar de trabajo. Para mejorar estas condiciones, se sugiere implementar un programa de limpieza regular, seguir la metodología 5S, promover la ventilación y la limpieza de superficies, capacitar al personal de limpieza y concienciar a todos los empleados sobre la importancia del orden y la limpieza en el lugar de trabajo. Estas medidas contribuirán a crear un entorno más seguro, eficiente y agradable para todos.

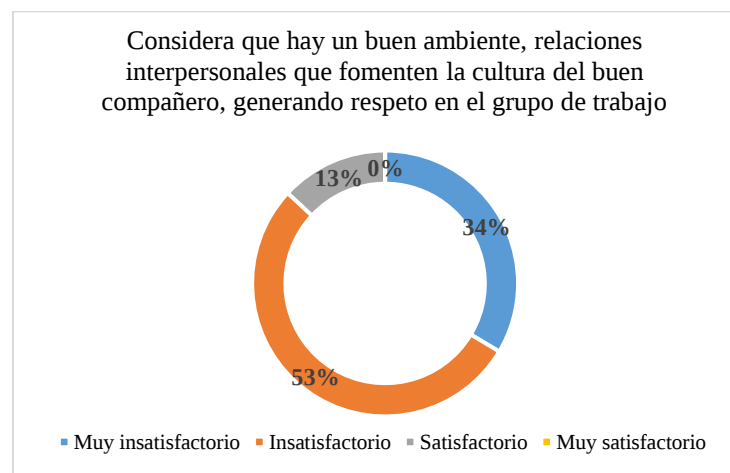
Figura 14. *Percepción sobre la promoción laboral: mérito vs. Influencias*



El análisis de los resultados muestra que una mayoría considerable de empleados (80%) considera insatisfactorias o muy insatisfactorias las oportunidades de promoción en la institución.

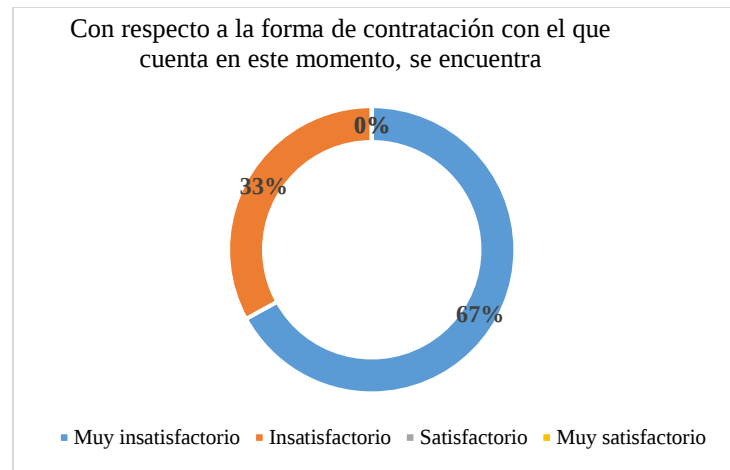
Esto revela una brecha significativa entre las expectativas de los empleados y las oportunidades de crecimiento profesional disponibles. Además, parece haber una falta de reconocimiento basado en el mérito y una influencia predominante de factores externos en la toma de decisiones relacionadas con las promociones. Es crucial fomentar un entorno de trabajo justo y equitativo, donde se valoren y reconozcan los logros y habilidades de los empleados.

Figura 15. *Ambiente laboral y relaciones interpersonales*



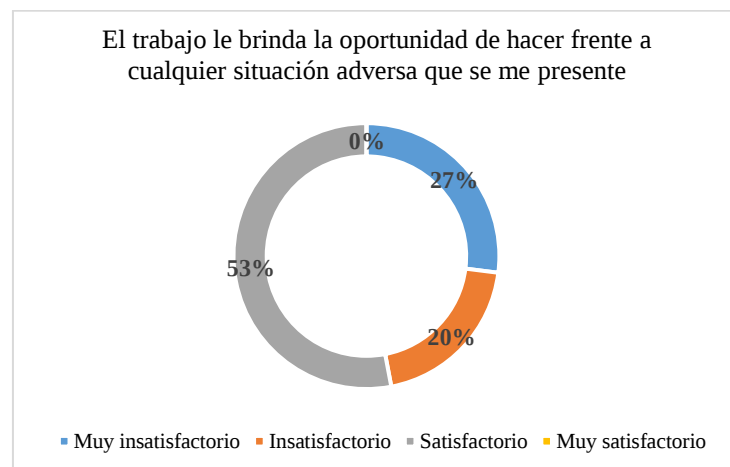
El análisis de los resultados del ambiente laboral revela que la gran mayoría de los participantes (87%) muestra un alto nivel de insatisfacción en las relaciones interpersonales, lo cual puede tener consecuencias significativas en el entorno de trabajo y en la productividad general del equipo. La ausencia de un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso puede contribuir a una menor motivación, un aumento en los conflictos internos y una disminución en la eficiencia operativa. Por ende, es fundamental promover la comunicación efectiva, fomentar la empatía y el respeto, impulsar la colaboración y proporcionar oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Figura 16. *Tipo de contratación actual*



En relación con el método de contratación actualmente en uso, los resultados obtenidos muestran una percepción predominantemente negativa entre los participantes. Específicamente, el 67% de los encuestados califican el proceso de contratación actual como 'muy insatisfactorio', lo que revela un descontento significativo con el sistema vigente. Esta alta proporción de respuestas negativas subraya la urgencia de revisar y reformar el proceso de contratación para abordar las preocupaciones planteadas.

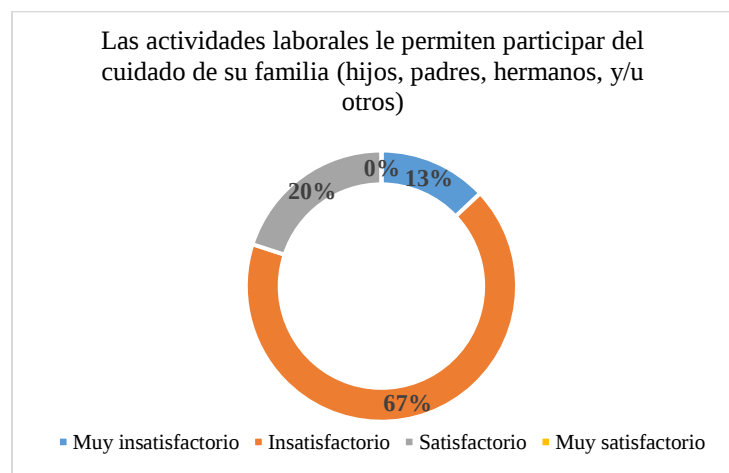
Figura 17. *Oportunidades de ante situaciones adversas en el trabajo*



Estos resultados indican que, aunque la mayoría cree que su trabajo ofrece oportunidades adecuadas para enfrentar desafíos, casi la mitad de los empleados está insatisfecha en diversos

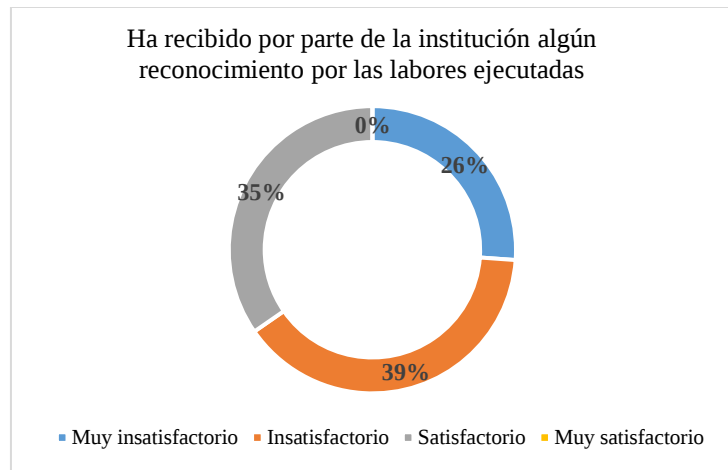
grados con esta faceta, por lo que se sugiere tomar medidas para mejorar la satisfacción laboral y abordar las situaciones adversas que puedan surgir, como brindar oportunidades de crecimiento profesional, fomentar un ambiente laboral positivo, implementar programas de capacitación y establecer canales de comunicación abiertos y transparentes, ya que al hacerlo se puede mejorar la satisfacción laboral y promover un entorno de trabajo más positivo y productivo.

Figura 18. *Impacto de las actividades laborales en el cuidado familiar*



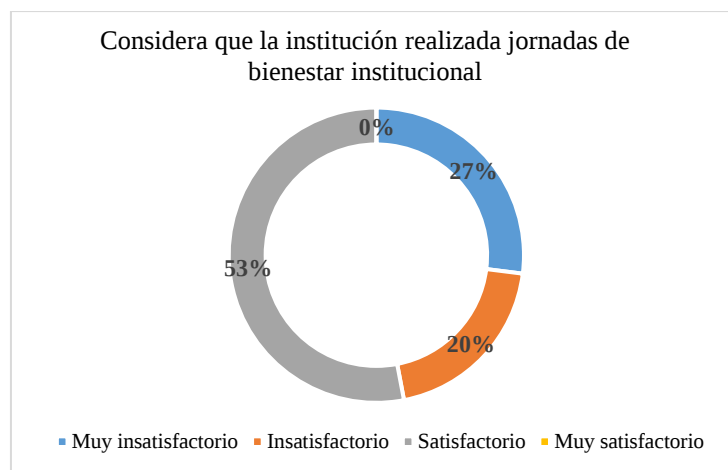
En el análisis del impacto de las actividades laborales en el cuidado familiar, se ha evidenciado que una proporción significativa de los participantes (67%) percibe insatisfacción en la forma en que sus responsabilidades laborales les permiten involucrarse en el cuidado de su familia. Se resalta una desconexión entre las demandas laborales y las necesidades familiares, sugiriendo que los compromisos profesionales están ejerciendo una presión considerable sobre la capacidad de los individuos para cumplir con sus responsabilidades familiares.

Figura 19. Reconocimientos por labores ejecutadas



Los resultados indican que la mayoría de los participantes tienen una percepción negativa. Esto sugiere la necesidad de tomar medidas para mejorar la percepción del reconocimiento entre los empleados. Se recomienda implementar programas de reconocimiento más efectivos y transparentes, establecer criterios claros para la entrega de reconocimientos, y promover una cultura que valore y aprecie el trabajo realizado.

Figura 20. Resultados de las jornadas de bienestar en la institución



Los resultados obtenidos indican que las jornadas de bienestar institucional han generado diversas percepciones entre los participantes. El 53% considera estas jornadas satisfactorias, lo que sugiere que la mayoría ha experimentado beneficios y una experiencia positiva durante estas

actividades. Es crucial implementar estrategias que fomenten una participación activa, ofrezcan una variedad de actividades y atiendan las necesidades individuales de los participantes.

Los resultados indican que hay una significativa insatisfacción entre los empleados en varias áreas clave. La mayoría de ellos percibe negativamente el reconocimiento de esfuerzos y las oportunidades de promoción, con un 80% evaluando estas áreas como insatisfactorias. También existe una preocupación por el apoyo de los superiores en situaciones personales, con un 40% considerando que es deficiente. Las condiciones físicas del lugar de trabajo necesitan mejoras, como una limpieza más efectiva y mejor iluminación.

El ambiente laboral también muestra deficiencias en las relaciones interpersonales, con un 87% de insatisfacción, y el proceso de contratación actual es visto negativamente por el 67% de los empleados. A pesar de esto, las jornadas de bienestar institucional son valoradas positivamente por el 53% de los participantes.

Para mejorar la satisfacción laboral, se recomienda reconocer y promover el mérito, mejorar el apoyo de los superiores, optimizar las condiciones físicas del lugar de trabajo, reformar el proceso de contratación, y fomentar relaciones interpersonales saludables. Implementar estos cambios contribuirá a un entorno laboral más positivo y productivo.

Las Empresas Sociales del Estado (ESE) desempeñan un papel crucial en la prestación de servicios de salud en Colombia. En el departamento de Santander, es fundamental evaluar las condiciones laborales de su personal para identificar necesidades y desafíos en bienestar laboral.

14.2.1 Condiciones actuales

Clima laboral

- *Evaluación General:* se ha reportado un clima laboral tenso en muchas ESE, influenciado por factores como la sobrecarga de trabajo y la falta de recursos.
- *Relaciones Interpersonales:* existen conflictos ocasionales entre el personal médico y administrativo, afectando la cohesión del equipo.

Carga Laboral y Recursos

- *Sobrecarga de trabajo:* muchos empleados manifiestan una carga excesiva, lo que lleva a estrés y agotamiento.
- *Recursos insuficientes:* la falta de equipos y suministros médicos adecuados limita la capacidad de los profesionales para realizar su trabajo de manera efectiva.

14.2.2 Condiciones de trabajo

- *Infraestructura:* algunas ESE presentan infraestructura deteriorada, lo que impacta en la seguridad y comodidad del personal.
- *Horarios:* la rigidez de los horarios y la falta de flexibilidad contribuyen a la insatisfacción laboral.

14.2.3 Principales necesidades

Salud mental y apoyo psicológico

- *Requerimiento de programas de salud mental:* Hay una creciente necesidad de implementar programas de apoyo psicológico para mitigar el estrés y el agotamiento.

14.2.4 Capacitación y desarrollo profesional

- *Oportunidades de capacitación:* los empleados demandan más oportunidades para capacitación y desarrollo profesional, lo cual es fundamental para su crecimiento y motivación.

14.2.5 Mejoramiento de Infraestructura

- *Inversiones en Infraestructura:* es urgente realizar inversiones para mejorar las condiciones físicas de trabajo, garantizando un ambiente seguro y adecuado.

14.2.6. Recomendaciones de los resultados obtenidos de la percepción de los colaboradores

1. *Implementación de programas de bienestar:* desarrollar iniciativas que promuevan la salud mental y física de los empleados.
2. *Inversión en capacitación:* facilitar programas de capacitación continua para el personal, mejorando sus competencias y motivación.
3. *Mejora de infraestructura:* priorizar la inversión en infraestructura y equipos, garantizando condiciones adecuadas para el desempeño laboral.
4. *Promoción de un clima laboral positivo:* fomentar espacios de diálogo y actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales dentro de las ESE.

El bienestar laboral en las empresas sociales del estado de tercer nivel en santander presenta múltiples desafíos que deben ser abordados de manera integral. es fundamental que las administraciones adopten medidas proactivas para garantizar un entorno laboral saludable, lo que, a su vez, redundará en una mejor atención a la comunidad.

14.3 Resultado objetivo 3

“Establecer y evaluar qué modelo de planeación estratégica se ajusta a los requerimientos de tiempo, en recurso humano, materiales y factores económicos que aseguren el cumplimiento de los entregables de mejora de los servicios de salud y bienestar propuestos, bajo la metodología del marco lógico.”

Por medio la matriz de calor, se proporciona una visión clara de los riesgos potenciales en las diversas áreas críticas del proyecto, tales como los requerimientos de tiempo, recursos humanos, materiales y factores económicos.

Figura 21. Mapa de calor

Probabilidad	Muy alta		Recurso H			
	Alta				F. económicos	
	Media			Materiales		
	Baja	Tiempo				
	Muy baja					
		Leve	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Impacto						

Tiempo: la combinación de una baja probabilidad y un impacto leve sugiere que este aspecto del proyecto no es una gran preocupación en términos de gestión de riesgos, pero aún debe monitorearse y manejarse adecuadamente para asegurar que se mantenga dentro de los límites aceptables para el éxito del proyecto

Recurso humano: es probable que ocurran eventos relacionados con el personal, como ausencias o cambios de roles, pero estos no se espera que afecten significativamente al proyecto en términos de tiempo, costo u otros recursos críticos

Materiales: existe una posibilidad considerable de que ocurra un riesgo asociado con un material, con consecuencias significativas pero manejables para el proyecto si se materializa.

Factores económicos: existe una alta posibilidad de que ocurra y que, si sucede, tendría consecuencias significativas para el proyecto. Esto destaca la importancia de gestionar este riesgo de manera prioritaria para mitigar sus efectos potenciales

Basado en los resultados proporcionados sobre las probabilidades y los impactos asociados a diferentes factores, se destaca la importancia de gestionar los riesgos relacionados con recursos humanos y materiales de manera efectiva. Es crucial contar con un plan de contingencia robusto para los riesgos económicos.

Adicionalmente se proporciona una visión clara y estructurada del progreso hacia los objetivos estratégicos de implementación de modelo de planeación, asegurando que todas las áreas claves sean consideradas y medidas de manera efectiva.

Tabla 12. *Control Estratégico para la implementación de modelos de planeación*

Perspectiva	Objetivo estratégico	Métrica(s)	Acción estratégica
Financiera	Asegurar el cumplimiento de los entregables dentro del presupuesto asignado	Costo total del proyecto	Optimización del uso de recursos financieros
Cliente	Mejorar la calidad de los servicios de salud y bienestar ofrecidos	Índice de satisfacción del usuario	Implementación de encuestas de satisfacción
Procesos Internos	Eficiencia operativa del modelo de planeación estratégica	Tiempo de ejecución del proyecto	Revisar y optimizar flujos de trabajo y asignación de recursos
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo de habilidades y competencias	Número de empleados capacitados	Plan de formación en planeación estratégica

15. Discusión

Con respecto al primer resultado generado (árbol del problema) se lograron establecer tres categorías las cuales se enfocaron en el entorno social, económico y logístico. Como parte del resultado de la matriz de expectativas vs fuerzas se estableció que existe un grupo de actores con un 100 % de poder de incidencia significativo a favor de la solución de la problemática identificada.

En cuanto al segundo resultado obtenido del árbol de objetivos, se logró descomponer el objetivo principal en componentes que representan los factores más viables a acorde a los medios directos e indirectos, para posteriormente analizar los fines relacionados que permitieron establecer la base para la formulación de alternativas de solución al problema central.

Por último, se logró realizar el análisis cuantitativo de las alternativas de solución al problema. Como parte de este análisis se determinó que una de las alternativas obtuvo una mayor ponderación que las otras alternativas planteadas. Como resultado del análisis según los criterios de evaluación, la alternativa dos obtuvo un puntaje final de 26, alternativa uno 25 puntos y la alternativa tres 24 puntos, conforme a lo anterior se logra establecer que la alternativa “Priorizar áreas críticas para la implementación del modelo de planificación estratégica, garantizando la asignación adecuada de recursos” se adapta de manera eficaz para resolver el problema identificado.

16. Conclusiones

El modelo de planeación estratégica propuesto ha demostrado una alineación efectiva con las necesidades y contextos específicos de las empresas sociales del estado de tercer nivel en Santander. La metodología del marco lógico ha facilitado una comprensión precisa de los problemas y ha permitido adaptar las estrategias para abordar las áreas críticas identificadas.

Por medio de las encuestas realizadas, se ha obtenido un respaldo significativo de actores clave como la Gobernación del departamento de santander, la secretaría de salud, el gerente y la junta directiva. Este apoyo es fundamental para asegurar la viabilidad y éxito del proyecto, ya que estos actores desempeñan roles cruciales en la gestión y ejecución de los proyectos de bienestar institucional.

La metodología del marco lógico ha sido efectiva para desglosar los componentes del problema y evaluar las alternativas disponibles. Su aplicación ha permitido identificar claramente las prioridades y áreas críticas, lo que asegura una implementación coherente y eficiente del modelo estratégico.

Se lograron los tres objetivos, en primer lugar, se identificaron no solo los elementos necesarios para una planificación estratégica, sino que también se ofreció un marco útil para que las ESE de tercer nivel en Santander puedan enfrentar sus desafíos de bienestar laboral de manera efectiva y sostenible. En segundo lugar, el diagnóstico proporciona una base sólida para la implementación de estrategias y políticas que mejoren el bienestar laboral en estas instituciones, contribuyendo a un entorno de trabajo más saludable y productivo, con un enfoque en la mejora continua. Finalmente, el proyecto ha establecido un modelo de planificación estratégica que no solo se adapta a los requisitos de tiempo y recursos, sino que también garantiza la mejora continua de los servicios de salud y bienestar propuestos

La aplicación del modelo de planeación estratégica promete un impacto positivo en la competitividad de las empresas sociales del Estado. La estrategia desarrollada no solo optimiza el uso de recursos, sino que también mejora la capacidad de respuesta a las necesidades del entorno, contribuyendo al fortalecimiento institucional y a un bienestar más equitativo.

Para la realización y ejecución del proyecto se requiere \$130.000.000 los aliados claves son ARL, empresas contratistas, cajas de comprensión.

Se ha identificado la necesidad de un modelo de planeación estratégica de bienestar institucional que sea integral y abarque a toda la población sin distinción del tipo de contratación. Este enfoque es esencial para garantizar un bienestar institucional equitativo y eficaz, promoviendo

una mayor cohesión y efectividad en la gestión de las empresas sociales en el departamento de Santander.

Este proyecto tiene un impacto significativo en la eficiencia operativa mediante la optimización de recursos y la estandarización de procesos, lo que a su vez aumenta la calidad de los servicios al centrarse en el bienestar institucional e impulsar la innovación. Además de fortalecer el liderazgo y la gestión a través de programas de capacitación, mientras mejora la satisfacción del equipo creando un ambiente de trabajo positivo. Esto se logra mediante la implementación de programas de bienestar integral que incluyen iniciativas de salud mental, actividades de desarrollo personal y oportunidades para equilibrar la vida laboral con la personal. Asimismo, ofrece reconocimiento y motivación a través de programas de incentivos.

17. Recomendaciones

El presente trabajo final de maestría presenta la viabilidad y pertinencia en la gestión del modelo de planeación estratégico de bienestar institucional dirigido a las empresas sociales del estado de tercer nivel en el departamento de santander, donde la ejecución será de forma exitosa siempre y cuando se realicen las actividades establecidas, indicadores de seguimiento y los medios de verificación propuestos y sean ejecutados de forma correcta y eficaz.

Se recomienda implementar la planeación estratégica de bienestar institucional de manera gradual y por etapas. Esto permite ajustes y mejoras continuas a medida que se implementa el plan.

Realizar los programas de capacitación y sensibilización para todo el personal involucrado en las empresas sociales del estado de tercer nivel. Esto garantiza que todos comprendan la importancia del bienestar institucional y estén alineados con los objetivos del proyecto.

Establecer un sistema de monitoreo y evaluación para medir el impacto de las iniciativas de bienestar institucional. Esto ayudará a identificar áreas de mejora y a mantener el compromiso con los objetivos estratégicos.

Fomenta alianzas estratégicas con instituciones educativas, organizaciones sin fines de lucro u otras entidades que puedan aportar recursos adicionales o experiencia en programas de bienestar institucional.

Referencias

- Aguado, J. (2012). Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes. <https://www.dadun.unav.edu/bitstream/10171/8576/1/Estudios%20Eb.pdf>
- Ballesteros, C. (2013). El régimen contractual de las empresas sociales del estado. Facultad de Jurisprudencia. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Septiembre de 2013.
- Barrios, Y., Alcalá, M., Carrillo, M., y Vargas, L. (2020). Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio. Utopía y praxis latinoamericana, 25(extra 11), 138-163.
- Caicedo, H. (2019). Calidad de vida laboral en trabajadores de la salud en países latinoamericanos: metaanálisis. investigación es sistema de gestión. 11(2), 41-62. DOI: <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/5081/pdf>
- Cárdenas Torrado, L., Cruz Casallas, N. E., & Álvarez Cardona, N. (2022). Revisión del marco lógico: conceptualización, metodología, variaciones y aplicabilidad en la gerencia de proyectos y programas. Inquietud Empresarial, 22(1), 117–133. <https://doi.org/10.19053/01211048.13408>
- Carla Coppola; Agostino Vollero; Alfonso Siano. (2023). Developing dynamic capabilities for the circular economy in the textile and clothing industry in Italy: A natural-resource-based view. Wileyonlinelibrary.
- Castagnet, E. (2020). Capitulo I. Conceptos básicos del planeamiento estrategico. Universidad Nacional del Sur. Departamento de Ingeniería . Obtenido de <https://cutt.ly/OHFZxFB>

- Castellano, N. y López, E. (2021). Estudio comparativo de los componentes de la calidad de vida laboral. *Visión de futuro*, 25(1), 75-90.
<https://dx.doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.01.003.es>
- Castillo, R. y Valencia, F. (2021) Seguridad ocupacional para mejorar el bienestar de los trabajadores en industrias alimentarias, *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(5), 9423-9440. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.994
- Charria, V., Romero, M., y Sarsosa, K. (2022). Bienestar laboral y condiciones de trabajo en docentes de primaria y secundaria. *CES Psicología*, 15(3), 63-80.
<https://doi.org/10.21615/cesp.5984>
- Chew, N., Zakaira, N. & Zahoor, N. (2021). Developments in Quality of Work-Life Research and Directions for Future Research. *SAGE Open*. 11. 1-18. [10.1177/21582440211059177](https://doi.org/10.1177/21582440211059177)
- Chiang M., Krausse K. (s.f.). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medio ambiente de trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Chile. Recuperado Abril de 2011 de:
<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%20-8-1/margarita.pdf>
- Chóez , M., y Vélez, L. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(4), 88 - 107. Obtenido de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926977>
- Congreso de Colombia (2004, 23 de septiembre). Ley 909 de 2004, parágrafo del artículo 36 Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados

institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.

Congreso de Colombia (2007 09 de enero). Ley 1122 de 2007 Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.

Congreso de Colombia (2011 19 de enero). Ley 1438 de 2011 Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.

Congreso de Colombia (2017 26 de septiembre). Ley 1857 de 2017, en el artículo 1 La presente ley tiene por objeto fortalecer y garantizar el desarrollo integral de la familia, como núcleo fundamental de la sociedad.

Congreso de Colombia (2019 27 de junio). Ley 1960 del 2019. Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones. 27 de junio 2019. D.O. No. 50.997. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=95430>

Congreso de Colombia (2021, 21 de diciembre). Ley 715 de 2001, en el artículo 43 Competencias de los departamentos en salud. Sin perjuicio de las competencias establecidas en otras disposiciones legales, corresponde a los departamentos, dirigir, coordinar y vigilar el sector salud y el Sistema General de Seguridad Social en Salud en el territorio de su jurisdicción, atendiendo las disposiciones nacionales sobre la materia.

Congreso de la República de Colombia (1993 23 de diciembre). Ley 100 de 1993 Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 25-48-53 y 57 de julio de 1991. (Colombia).

- Cordero-Guzmán, D., BeltránTenorio, N., y Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 132-149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Cueva, G., Valenzuela, S. y Hidalgo, J. (2023). Calidad de vida en el trabajo y síntomas de estrés laboral de enfermeras/os en Ecuador. *Revista San Gregorio*. 1(55), 46-64 DOI: <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/2292>
- Damnjanovic, A. M., Dzafic, G., Nesic, S., Milosevic, D., Mrdak, G., & Arsic, S. M. (2022). Strategic Management of External Disruptions on Realization of Business Plans—Case of Serbian Manufacturing Companies. *Sustainability* (Switzerland), 14(18). <https://doi.org/10.3390/su141811583>
- Dary, L., Castro, E., Leonor, T., Perea, R., Rocío, W., Vargas, L., Rangel, R., Grupo, S., Unidades, G., De Santander, T., De, F., Empresariales, C., & Socioeconómicas, Y. (2022). Proyecto de Investigación.
- Diana Oliveros; Alba Guzmán; Edgar Mendoza; Tatiana Blanco. (2019). Eficiencia y Productividad del Sector Textil y Confecciones en Colombia. Universidad Autónoma de Bucaramanga, 1.
- Escobar, C. (2021). Calidad de vida y desempeño laboral personal de enfermería Hospital san Vicente de Paúl Ibarra, 2021 [Tesis de Posgrado, Universidad Técnica Del Norte]. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/11479>
- Gálvez, L. (2017). Clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú. [Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo. Lima].

- Germán, E., & Gaitán, V. (2020). Estructura de un plan de mejora aplicado a la empresa López y Asociados Sofía Hernández Gómez, D., & Sotelo, N. G. (2021). Alternativas de economía circular para incrementar la eficiencia de los recursos de una empresa textil, caso infinita estampa. Subdirección De Proyectos-Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública.
- Gómez, Galvis y Royuela, (2020). Calidad de vida laboral en Colombia: un índice multidimensional difuso. Banco de la República – Sucursal Cartagena. Recuperado de https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_230.pdf
- Grodin, H., Niu, Y., Sterling, J., & Harper, R. (2024). Decalf: A Directed, Effectful Cost-Aware Logical Framework. Proceedings of the ACM on Programming Languages, 8. <https://doi.org/10.1145/3632852>
- ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social) (2003). Bases conceptuales para el ciclo de cursos sobre gerencia de proyectos y programas. Serie Manuales 24. Santiago de Chile, CEPAL/Naciones Unidas.
- Javanmardnejad, S., Bandari, R., Heravi-Karimooi, M., Rejeh N. & Sharif, H. (2021). Happiness, quality of working life, and job satisfaction among nurses working in emergency departments in Iran. Health Qual Life Outcomes, 112. <https://doi.org/10.1186/s12955-021-01755-3>.
- López, J., Mejía, N., Pérez, D., y Selada, I. (2022). Representaciones sociales de la Ergonomía en personal directivo: estudio de caso. . Revista Venezolana de Gerencia (RVG, 98, 452-463. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.5>.
- Luis Roberto Vega-González, R. M.-S. (2020). Plan para desarrollar redes de vinculación y gestión en Instituciones de I&D en Salud: estudio de caso. Revista CEA, 28-36.

- Lumbreras, M., Hernández, I., Méndez, P., Dosamantes, L., Cervantes, M., García, A., Cortez, H. (2022) Influencia de la calidad de vida laboral sobre el desempeño de trabajadores de hospitales públicos de México: una visión desde la gestión directiva. *Salud Publica de México*, 62, 87-95. <https://doi.org/10.21149/10247>.
- Machmud, S., & Sidharta, I. (2021). Working Condition on Employee Quality of Life Outcome: Perspectives from Pandemic COVID-19. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 37(6), 217–224. <https://doi.org/10.19030/jabr.v37i6.10396>.
- Macías-Arteaga, M. F., & Mero-Vélez, J. M. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI Importance of Strategic Planning in Companies in the 21st Century Importância do Planejamento Estratégico nas Empresas no Século XXI. 7(2), 10.
- María Pérez; Claudia Blanco. (2019). Propuesta metodológica de formulación de proyectos de inversión social para implementar el el SENA. Bogotá.
- Marsel López Aguirre. (2023). Plan de negocios para la producción de fibra de cáñamo a partir de cannabis no psicoactivo para el sector textil en Colombia. Universidad de Medellín
- Nadler, D., & Lawler, E. (1983). Calidad de vida en el trabajo: Perspectivas y direcciones. *Dinámica organizacional*, 3, 20-30.
- Organización Mundial de la salud. (Agosto de 2020). Organización Mundial de la salud. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services>.
- Pal, K., & Yasar, A. U. H. (2020). Internet of Things and Blockchain Technology in Apparel Manufacturing Supply Chain Data Management. *Procedia Computer Science*, 170, 450–457. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.088>.

- Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(2), 217-227. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>.
- Patlán, J. (2020). ¿Qué es la calidad de vida en el trabajo? Una aproximación desde la teoría fundamentada. *Psicología desde el caribe*, 37(2), 31-67.
- Pérez, J. J. B., Queiruga-Dios, A., Martínez, V. G., & del Rey, Á. M. (2020). Traceability of ready-to-wear clothing through blockchain technology. *Sustainability (Switzerland)*, 12(18). <https://doi.org/10.3390/su12187491>.
- Presidente de la República de Colombia (1998, 5 de agosto). Decreto 1567 de 1998. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.
- Presidente de la República de Colombia (2015, 26 de mayo). Decreto 1083 de 2015, en el Artículo 2.2.10.1 Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social.
- Raffaele, M (2021) Índice de rotación de personal: Conoce las 5 métricas claves de RRHH. *StarmeUp* desarrollando talento. Recuperado de: <https://blog.starmeup.com/es/desarrollando-talento/indice-de-rotacion-de-personal/>.
- Ramírez, M., y Peña, A. M. M. (2020). Work safety and occupational health. *Open University for Adults* (UAPA). https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/175898?fs_q=seguridad__ocupacionalypr ev=fs.
- Resolución 312 de 2013. [Departamento Administrativo de la Función Pública]. Por medio de la cual se establecen los parámetros para formular los Programas de Capacitación y Estímulos

- para los servidores del Departamento Administrativo de la Función Pública. 24 de abril 2013.
http://www.oas.org/juridico/PDFs/Mesicic5_col_DAFP_anex7.
- Robles Acosta, C., Alviter Rojas, L. E., & Martínez Rodríguez, E. (2020). Burnout, cargas de trabajo y clima organizacional en trabajadores mexicanos en el contexto del Covid - 19. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 115-130. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35180>.
- Rodríguez Rivero; Ortiz Marcos; Ballesteros Sánchez; Sánchez-Naranjo. (2021). El enfoque del marco lógico, ¿su historia garantiza su futur?. *Apuntes de conferencias en Gestión e Ingeniería Industrial*.
- Rubió, T. (2016). Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Ediciones Octaedro. Barcelona 2016.
- Ruggeri, K., García-Garzón, E., Maguire, Á. & Huppert, F. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health outcomes and quality of life*, 192. <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y>.
- Sabastizagal, I., Astete, J., y Benavides, F. (2020). Condiciones de trabajo, seguridad y salud en la población económicamente activa en áreas urbanas del Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 37(1), 32-41.
<http://dx.doi.org/10.17843/rpmesp.2020.371.4592>.
- Salazar, J., & Vigo, C. (2022). Calidad de vida y nivel de estrés del personal de salud del Hospital Belén de Lambayeque-2021. [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán].
<https://hdl.handle.net/20.500.12802/9614>.
- Sedecom; USAID; OIM. (2019). Formulación de Proyectos Metodología Marco Lógico y Metodología General Ajustada -MGA.

- Shuhailo, Y. V., & Derkach, T. M. (2021). Project-based learning for undergraduate engineering students minoring in textile technology and design. *Journal of Physics: Conference Series*, 1840(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1840/1/012042>.
- Sierra-Parad, M., Madriz-Rodríguez, D. A., Castillo-Matheus, M. E., Coronel-Villalobos, P. A., & Chacín-Betancourt, J. C. (2022). Strategies for the improvement of productivity, quality and competitiveness in companies in the clothing sector in the State of Táchira, Venezuela. *Aibi, Revista de Investigacion Administracion e Ingenierias*, 10(3), 96–102. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3112>.
- Subdirección De Proyectos-Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública. (2023). Lineamientos conceptuales que soportan la Metodología General Ajustada para Colombia Metodología General Ajustada para la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia.
- Trejo Ortiz, P. M., Esparza Flores, E., Zorrilla Martínez, L. B., Valdés Esparza, G., & Calderón Ibarra, A. (2023). Asociación entre calidad de vida laboral y estilo 40 de vida en personal de enfermería. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 5598–5612. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5742.
- Wauters, M., Zamboni Berra, T., de Almeida Crispim, J., Arcêncio, R. A., & Cartagena-Ramos, D. (2022). Calidad de vida del personal de salud durante la pandemia de COVID-19: revisión exploratoria. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 46, 1. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2022.30>.
- Wisudayati, T. A., Hidayat, D. C., & Sudrajat, D. J. (2019). The Development of Non-Tax State Revenue Potency by Applying the Logical Framework Approach: A Case Study of Nagrak

Research Station in Bogor District, West Java. Jurnal Penelitian Kehutanan Wallacea, 8(2), 93. <https://doi.org/10.18330/jwallacea.2019.vol8iss2pp93-103>.